

RESEARCH REPORT

Les Services d'Exploitation de Centres d'Appels, France

1 9 9 7

Les Services d'Exploitation de Centres d'Appels, France

INPUT®

Frankfurt • London • New York • Paris • San Francisco • Tokyo • Washington D.C.

INPUT®

Avec INPUT, les Directions Générales, impliquées sur les marchés des technologies de l'information, prennent des décisions plus rapides et optimales. Depuis 1974, utilisateurs et fournisseurs bâtissent leurs réflexions stratégiques et engagent leurs actions à partir des données, des analyses et des recommandations délivrées par INPUT, société internationale spécialisée sur les marchés des logiciels et services. N'attendez plus pour tirer parti, vous aussi, des connaissances et de l'expertise mondiale d'INPUT. Contactez-nous.

Programmes en Souscription

- **Information Services Markets**
  - Données mondiales et nationales
  - Analyses par secteur d'activité
- **Systems Integration and Business Process Change**
- **Client/Server Applications and Directions**
- **IT Outsourcing Opportunities**
- **Information Services Vendor Profiles and Analysis**
- **EDI/Electronic Commerce**
- **U.S. Federal Government IT Markets**
- **IT Customer Services Directions**
- **Interactive Communications Services**
- **Multimedia Opportunities**

Composantes des Programmes

- Etudes de marché (plus de 100 titres par an)
- Bulletins de recherche sur les principaux enjeux, tendances, ...
- Projections à 5 ans
- Analyse de la concurrence
- Accès aux experts consultants
- Hotline

Bases de Données

- **Software and Services Market Forecasts Europe**
- **Software and Services Vendors**
- **U.S. Federal Government**
- **Commercial Application LEADS**

Etudes Specifiques

Pour les offreurs

- **Stratégie de marché**
- **Analyse d'opportunités**
- **Etude de satisfaction**
- **Positionnement**
- **Conseil en acquisition**

Pour les utilisateurs

- **Evaluation de fournisseurs**
- **Scenario d'outsourcing**
- **Opportunités de marché**
- **Aide à la planification**
- **Analyse comparée d'utilisateurs**

Autres Services

- Présentations, conférences
- Conseil Fusion/Acquisition
- Recherche de partenaires
- Newsletters

INPUT Worldwide

Frankfurt
Perchstaetten 16
D-35428 Langgöns
Germany
Tel. +49 (0) 6403 911 420
Fax +49 (0) 6403 911 413

London
Cornwall House
55-77 High Street
Slough, Berkshire
Tel. +44 (0) 1753 530444
Fax +44 (0) 1753 577311

New York
400 Frank W. Burr Blvd.
Teaneck, NJ 07666
U.S.A.
Tel. 1 (201) 801-0050
Fax 1 (201) 801-0441

Paris
24, avenue du Recteur Poincaré
75016 Paris
France
Tel. +33 (0) 1 46 47 65 65
Fax +33 (0) 1 46 47 69 50

San Francisco
1881 Landings Drive
Mountain View
CA 94043-0848
U.S.A.
Tel. 1 (415) 961-3300
Fax 1 (415) 961-3966

Tokyo
6F#B, Mitoshiro Bldg.,
1-12-12, Uchikanda
Chiyoda-ku, Tokyo
101 Japan
Tel. +81 3 3219-5441
Fax +81 3 3219-5443

Washington, D.C
1921 Gallows Road
Suite 250
Vienna, VA 22182
U.S.A.
Tel. 1 (703) 847-6870
Fax 1 (703) 847-6872

Champ de l'étude

Le centre d'appels est l'une des fonctions essentielles de la relation client. Déjà en place au sein des organisations depuis de nombreuses années, ses missions tendent à se diversifier pour couvrir désormais tout la chaîne du service client.

De l'assistance client au support des réseaux de distribution, de la qualification de prospects à la gestion de la relation client, du télémarketing à la télévente, le centre d'appels a de multiples vocations.

De manière générale, il aide par excellence les entreprises à différencier leurs produits et services de leurs concurrents, à améliorer le service client et à créer une image globale positive sur des marchés bien souvent déstructurés et en constante évolution. Il constitue le tissu relationnel incontournable des entreprises avec leurs clients et prospects.

Aujourd'hui plus de 40% du budget d'un centre d'appels est dédié aux services d'exploitation. Aussi, l'objectif de l'étude suivante est de :

- Identifier les pratiques et les besoins des entreprises en services d'exploitation des centres d'appels,
- Connaître leur satisfaction vis-à-vis de l'exploitation de leur centre d'appels,
- Apprécier leur niveau d'ouverture à l'externalisation,
- Estimer leurs dépenses en services d'exploitation,
- Analyser le marché et ses perspectives de croissance,
- Positionner les acteurs du marché.

Published by
INPUT
24 avenue du Recteur Poincaré
75016 Paris
France

Les Services d'Exploitation de Centres d'Appels – France

SO27F • 1997 • 729

Table des Matières

Liste des Tableaux et Figures

VI

VII



Introduction

A
Objectifs

Les centres d'appels connaissent un développement sans précédent. Les missions qui leur étaient initialement confiées évoluent pour progressivement intégrer toute la chaîne de la valeur des services liés à la relation client.

Originellement tournés vers la prise d'appels et leur transfert, le service après-vente ou encore la recherche de prospects à travers des missions de télémarketing ou de télévente, les centres d'appels prennent désormais en charge des activités centrées sur le client dont l'objectif fondamental est de :

- Améliorer la fidélisation grâce à un service client efficace et reconnu,
- Attirer de nouveaux clients par des services d'information adéquats,
- Etre proche du client en répondant le plus rapidement possible à ses demandes ou ses problèmes,
- Anticiper les besoins des clients par des services proactifs,
- Se différencier de la concurrence par le service rendu au client,
- Développer l'image de la société.

Par conséquent, l'exploitation d'un centre d'appels devient une activité critique de l'entreprise au regard des objectifs qui lui sont assignés. La continuité d'exploitation du système d'information ainsi que le management des ressources humaines sont essentielles et stratégiques à la bonne marche des opérations du centre d'appels.

Aussi, l'étude suivante a pour objectif de :

- Identifier les pratiques et les besoins des entreprises en services d'exploitation des centres d'appels,
- Analyser les principaux enjeux et les dynamiques de marché ayant un impact déterminant sur le développement des centres d'appels,
- Connaître leur satisfaction vis-à-vis de l'exploitation de leur centre d'appels,
- Apprécier leur niveau d'ouverture à l'externalisation,
- Estimer leurs dépenses en services d'exploitation - budgets alloués aux centres d'appels et revenus qu'ils génèrent sur le marché,
- Analyser le marché et ses perspectives de croissance,
- Positionner les acteurs du marché.

B
Méthodologie

La collecte des informations ayant servi de base à cette étude a été réalisée à partir de deux sources principales :

1. Recherche documentaire générale

Celle-ci a été menée à partir du fonds documentaire d'INPUT qui rassemble des articles et des documents spécifiques aux marchés des logiciels et services liés aux technologies de l'information, plus particulièrement ceux dédiés au service client.

Ce fonds contient également l'ensemble des études publiées par INPUT aux Etats-Unis, en Europe et en France.

2. Recherche approfondie auprès de 140 entreprises

L'analyse du marché des services d'exploitation de centres d'appels repose sur 140 entretiens téléphoniques. Le Tableau I-1 suivant donne l'état des contacts établis pour les besoins de l'étude sur la base de quotas préalablement définis liés au secteur d'activité, à la taille de l'entreprise et à la fonction du contact interviewé.

Tableau I-1

Etat final de l'échantillon de l'étude sur les services d'exploitation des centres d'appels - France, 1997

	Nombre	% du total
Questionnaires déroulés complètement	140	33%
Refus de répondre à l'enquête	20	5%
Personnes hors cible	117	28%
Total des contacts argumentés	277	66%
Rebut	142	34%
TOTAL	419	

Source : INPUT

Pour obtenir l'échantillon désiré, il a fallu contacter plus de 1 000 personnes dont seulement :

- Un peu plus de 400 correspondaient aux quotas,
- Près de 300 ont fait l'objet d'un entretien argumenté.

Dans l'ensemble, l'enquête a reçu un bon accueil. Les entreprises interrogées ont témoigné d'une bonne compréhension du questionnaire. Néanmoins, certaines d'entre elles ont eu quelques difficultés à répondre aux questions ouvertes notamment sur :

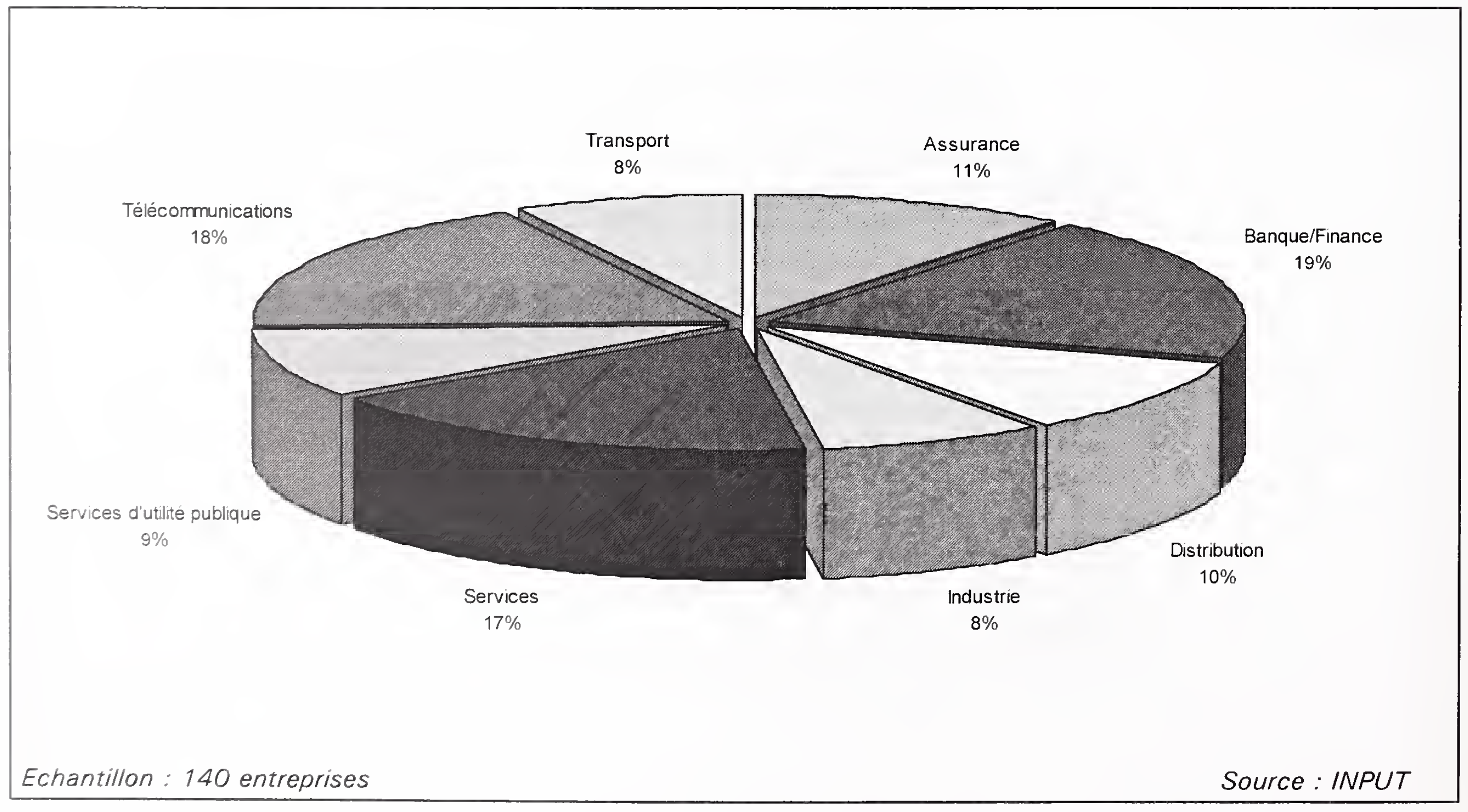
- Leurs futurs besoins en services externes,
- Les acteurs du marché par manque de connaissance approfondie des services qu'ils délivrent.

3. Structure de l'échantillon

La répartition, par secteur d'activité, des entreprises françaises interrogées dans le cadre de l'étude INPUT est donnée à la Figure I-1.

Figure I-1

Structure de l'échantillon par secteur d'activité - France, 1997



Echantillon : 140 entreprises *Source : INPUT*

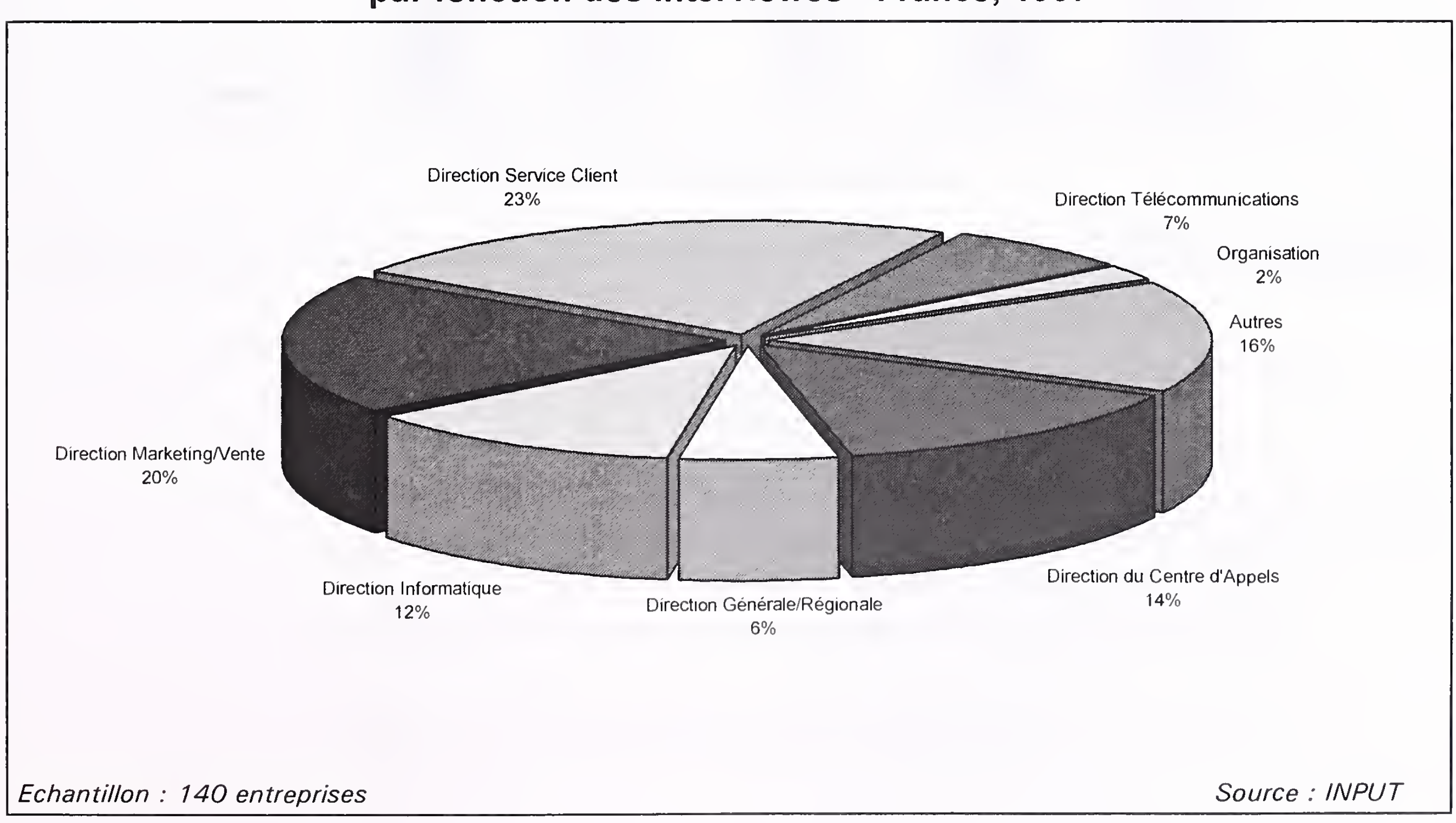
Dans sa sélection des entreprises à interroger, INPUT a choisi de privilégier les secteurs d'activité fortement consommateurs de centres d'appels. Ainsi, la répartition de l'échantillon par secteur d'activité n'est pas exactement représentatif du tissu économique français mais est constitué d'entreprises adeptes de centres d'appels.

La Figure I-2 présente la décomposition de l'échantillon selon la fonction des interviewés. Les entretiens ont été conduits tant auprès de responsables opérationnels (directeurs généraux, directeurs de service client, responsables de centre d'appels, responsables marketing et/ou vente, directeurs de l'organisation, etc.) que de responsables impliqués dans la mise en oeuvre et l'exploitation des technologies de l'information (directeurs du système d'information, responsables informatiques, directeurs des télécommunications, etc.).

Les autres fonctions interrogées sont constituées de responsables de la qualité, de la production, de la maintenance des systèmes, des ressources humaines et/ou de la formation, de responsables techniques, etc.

Figure I-2

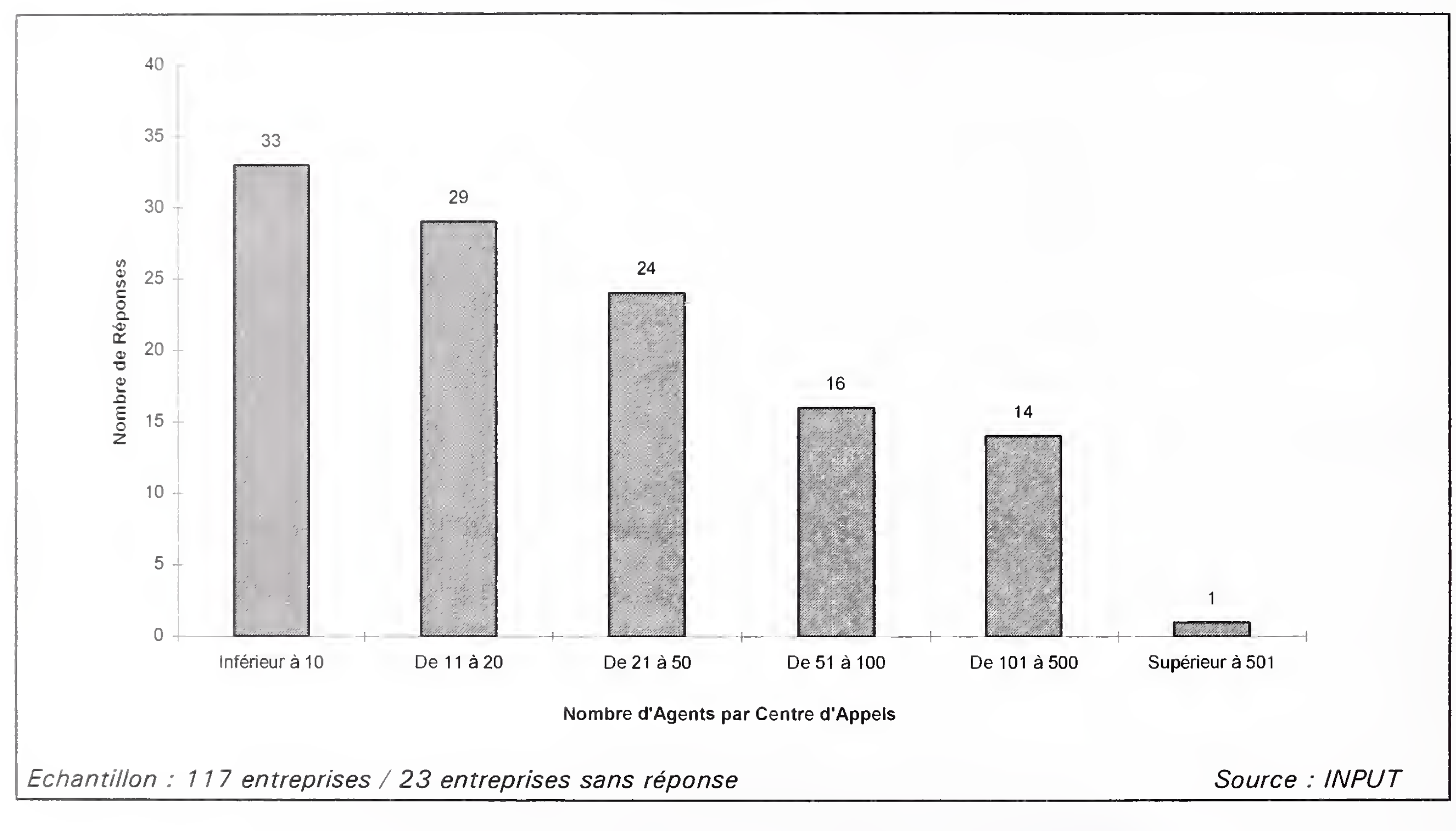
Structure de l'échantillon par fonction des interviewés - France, 1997



Pour mieux apprécier la taille des centres d'appels des entreprises interrogées, la Figure I-3 donne une répartition du nombre moyen d'agents par centre d'appels. L'ensemble des sociétés de l'échantillon constituent au total plus de 900 centres d'appels sachant qu'un grand compte du secteur public détient à lui seul plus de 500 centres.

Figure I-3

Structure de l'échantillon selon la taille des centres d'appels - France, 1997



Echantillon : 117 entreprises / 23 entreprises sans réponse *Source : INPUT*

C
Structure du rapport

Le rapport est structuré en sept grandes parties, après cette introduction qui forme le chapitre I :

- Le chapitre II présente la synthèse de l'étude,
- Le chapitre III est consacré à l'étude des nouveaux enjeux du marché, à l'évaluation des budgets et aux prévisions de croissance du marché des services d'exploitation des centres d'appels,
- Le chapitre IV analyse les pratiques des entreprises et les solutions demandées,
- Le chapitre V présente les principales fonctions externalisées, les raisons de l'externalisation et les principaux besoins en support d'exploitation externe,
- Le chapitre VI étudie la satisfaction des entreprises vis-à-vis des services d'exploitation tant internes qu'externes et des produits logiciels et propose des voies d'amélioration à court terme,
- Le chapitre VII remet en perspective le positionnement des acteurs sur le marché, leur perception par les entreprises et les critères de sélection de leurs offres.

Le questionnaire ayant servi de base aux entretiens pour les utilisateurs se trouve à l'annexe A de ce rapport.

Un index, situé à l'annexe B, permet de retrouver plus facilement les vocables les plus communément utilisés dans cette étude.

Un Guide d'Offres répertoriant les profils des offres de services de centres d'appels des partenaires de la recherche menée par INPUT en France est associé à cette étude. Ce Guide d'Offres est adressé à toutes les entreprises utilisatrices ayant participé à la recherche d'INPUT.

D'autres études sur le même sujet ont été conduites en parallèle pour l'Allemagne, le Royaume-Uni et les Etats-Unis.

D

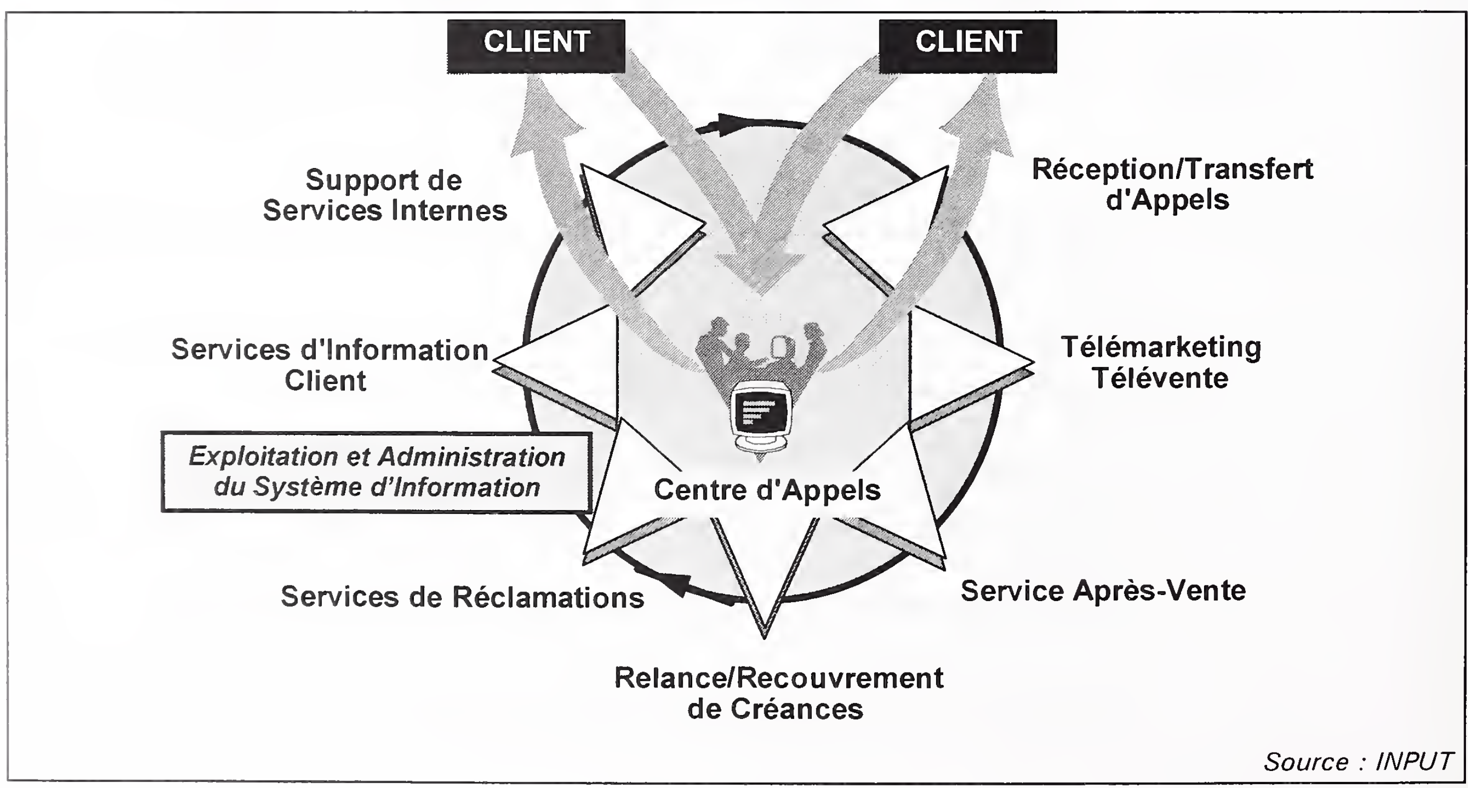
Définitions

Cette étude couvre le marché français des services d'exploitation des centres d'appels. La Figure I-1 présente les principales missions qu'un centre d'appels peut adresser :

- La réception et le transfert d'appels couvrent toutes les fonctions liées à l'administration des appels entrants et sortants allant de la simple prise de message à l'activation de procédures en cascade,
- Le télémarketing et la télévente incluent le suivi de mailing, les enquêtes et sondages, la qualification de fichiers, la prospection commerciale téléphonique, la vente à distance, la relance commerciale, la prise de rendez-vous, les services de réservation, etc.
- Le service après-vente prend en charge tout appel des clients relatif à un problème rencontré sur les produits ou services achetés,

Figure I-4

Principales missions du centre d'appels



Source : INPUT

- La relance et le recouvrement de créances concernent le suivi des règlements et des cotisations, la délivrance d'autorisations, les diverses déclarations financières,

- Les services de réclamations prennent en charge tout appel relatif à une réclamation liée à un produit ou service acheté,

- Les services d'information client incluent toutes les actions d'information proactives délivrées auprès du client que ce soient sous la forme de demande de conseil à distance, d'information générale sur les produits et services de l'entreprise que de renseignements pratiques, etc.

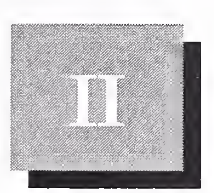
- Le support de services internes concerne l'assistance directe aux utilisateurs (help-desk), la hotline, l'assistance technique à distance auprès du personnel ou des distributeurs de l'entreprise cliente, la téléformation,

- L'exploitation du système d'information supportant le centre d'appels regroupe la maintenance matérielle et logicielle, l'assistance technique, l'intégration de nouvelles solutions techniques, l'administration des systèmes informatiques et téléphoniques, la gestion des applicatifs, le développement applicatif, l'administration de réseaux, les services de traitement,

E

Autres études INPUT

- IT Services Opportunities in Customer Care and Billing within Telecommunications Providers - Europe, 1996-2000
- Information Systems Outsourcing Market - Europe, 1996-2001
- European Software & Services Market Forecast - Europe, 1996-2001
- Les Enjeux du Help-Desk - France, 1996-2001
  Help-Desk Issues - France, 1996-2001
- Help-Desk Services Opportunities - Europe, 1996
- Vertical Markets Forecasts - Europe, 1995-2000
- Major Forces Shaping the European IT Services Market, 1995



Résumé

Sur les marchés où la concurrence est reine, l'élément clé différenciateur devient sans conteste le service rendu au client. La multiplication des centres d'appels n'est qu'une conséquence majeure de la prise de conscience par les entreprises de la nécessité d'améliorer leur accueil téléphonique et leur service client. Dans certains secteurs d'activité, comme les services de télécommunications mobiles, l'effort commercial pour aller récupérer un client déçu et passé à la concurrence peut coûter jusqu'à 5 fois plus cher à un opérateur que de l'avoir fidélisé grâce à un service client efficace et reconnu.

Au coeur de la relation client, l'usage des centres d'appels est en pleine explosion. Ce développement s'appuie plus particulièrement sur les gains de productivité, d'efficacité et de flexibilité qu'un centre d'appels peut apporter pour des fonctions fondamentales de l'entreprise telles que la recherche de prospects à travers des missions de télémarketing ou de télévente, l'assistance technique 24h/24, le traitement des réclamations ou encore les services d'information client.

Une récente étude d'INPUT révèle plus particulièrement à leur sujet que :

- Les services d'exploitation et les coûts de communication associés représentent plus de 60% des dépenses liées à la bonne marche d'un centre d'appels,

- Les entreprises font souvent appel à des prestataires externes pour des missions de télémarketing, de télévente ou encore en cas de débordement et de surcharge d'activité,

- La réactivité et les compétences du personnel sont des fonctions critiques dès que les entreprises font appel à l'externalisation,
- Le déploiement de nouvelles technologies est au coeur du développement des centres d'appels,
- Les prestataires de services doivent démontrer leur expertise en conseil et intégration des nouvelles technologies,
- Le marché des services d'exploitation devrait croître à un rythme annuel moyen de 28% d'ici 2002.

A

Les services d'exploitation et les coûts de télécommunications constituent plus de 60% des dépenses d'un centre d'appels

La Figure II-1 montre que les entreprises affectent plus de 60% de leurs dépenses au fonctionnement de leur centre d'appels. Ce budget de fonctionnement se constitue des :

- Services liés à l'exploitation du centre d'appels essentiellement représentés par les charges de personnel, son recrutement et sa formation, ainsi que la gestion du système d'information (maintenance matérielle et logicielle, assistance technique, intégration de nouvelles solutions techniques, administration de l'environnement),
- Coûts de télécommunications (communications téléphoniques, utilisation de services de télécopie, de vidéotex, transfert de données via internet, etc.).

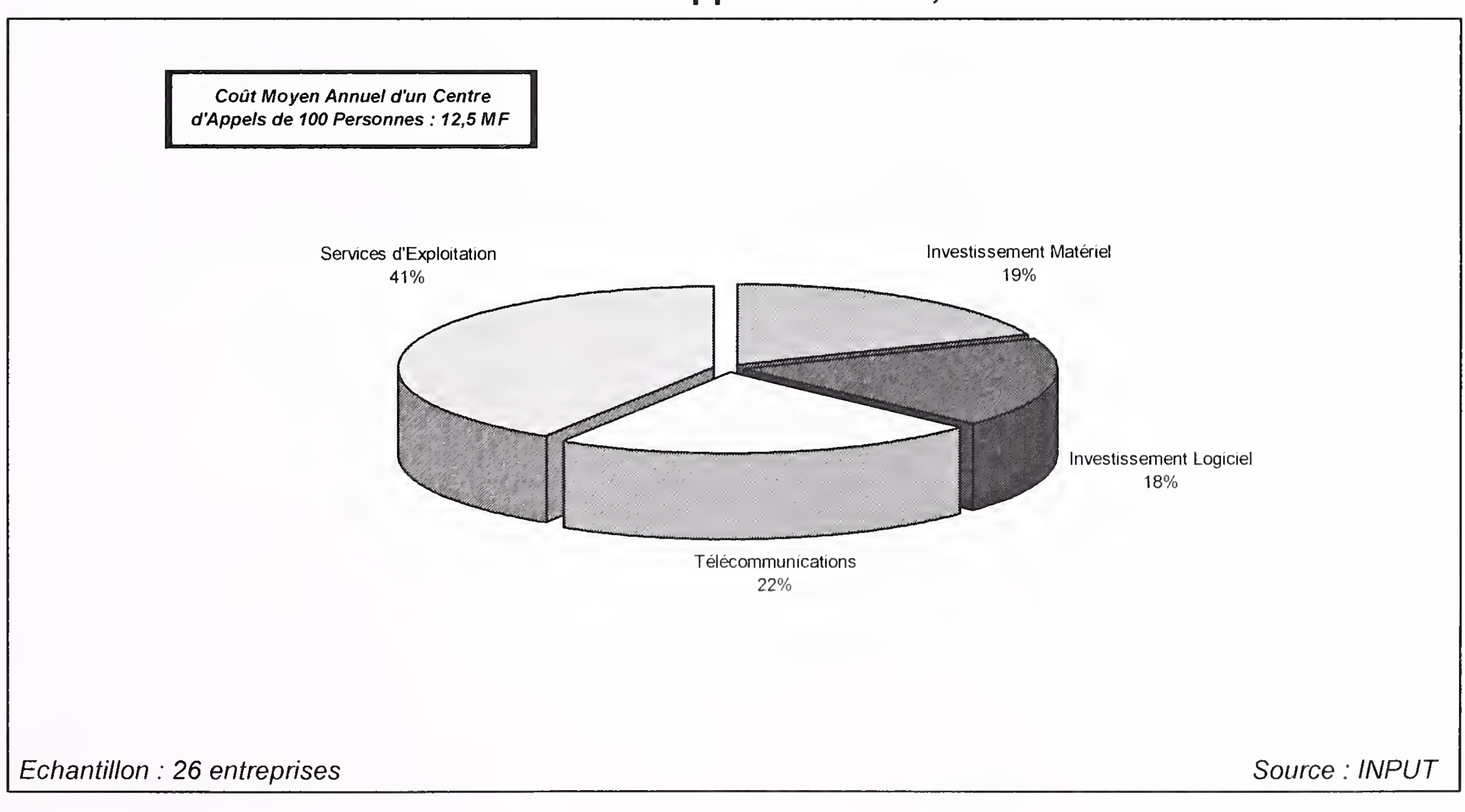
La part réservée aux investissements matériels et logiciels peut fluctuer en fonction de la mise en oeuvre de nouvelles technologies et de leurs impacts sur le système d'information lors de leur intégration.

L'investissement logiciel est dorénavant aussi important que celui réservé aux matériels et les entreprises continuent d'investir dans des logiciels structurants et simples d'utilisation. Comme base de la constitution du centre d'appels et de son organisation, le logiciel devient un outil à part entière et se décline en une variété de produits spécifiques répondant à différentes problématiques :

- Gestion des appels,
- Assistance et support technique,
- Téléphonie Assistée par Ordinateur (TAO),
- Gestion Intégrée de la Relation Client (GIRC),
- Datamining pour l'analyse et le traitement des données clients,
- Gestion de projet.

Figure II-1

Décomposition de la dépense moyenne dédiée à un centre d'appels - France, 1997



B

Services de télémarketing / télévente et solutions de débordement : fonctions les plus externalisées

Près d'un tiers des entreprises mentionnent avoir au moins un centre d'appels externalisé auprès d'un prestataire ou faire appel ponctuellement à des solutions externes notamment en cas de surcharge de leur activité.

Dans les secteurs financiers (banque et assurance), la confidentialité des données des clients constituent un frein à l'externalisation complète du centre d'appels. Cependant, ces secteurs ont bien souvent recours à la sous-traitance pour la prise en charge des débordements en heure de pointe, toujours difficile à gérer en temps réel.

Comme l'illustre la Figure II-2, les principales fonctions faisant l'objet d'une assistance externe sont les services de télémarketing, de télévente et les solutions de débordement.

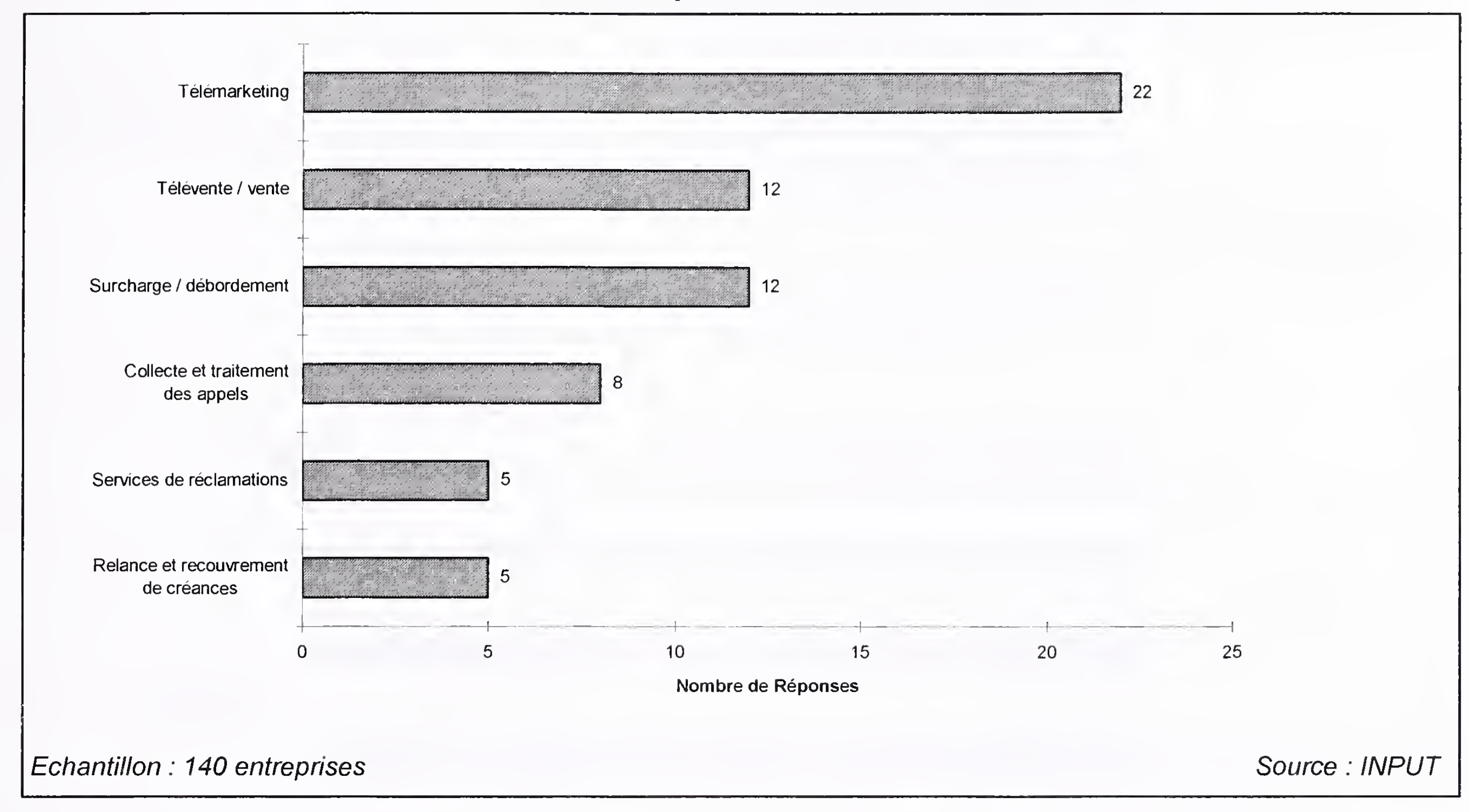
L'ouverture des entreprises à l'externalisation de ces fonctions peut s'expliquer par :

- L'antériorité des offreurs de services de télémarketing et de télévente sur le marché,

- La difficulté d'anticiper les flux d'activité associés au centre d'appels et d'adapter les ressources humaines en conséquence.

Figure II-2

Principaux services de centres d'appels externalisés par les entreprises - France, 1997



Echantillon : 140 entreprises *Source : INPUT*

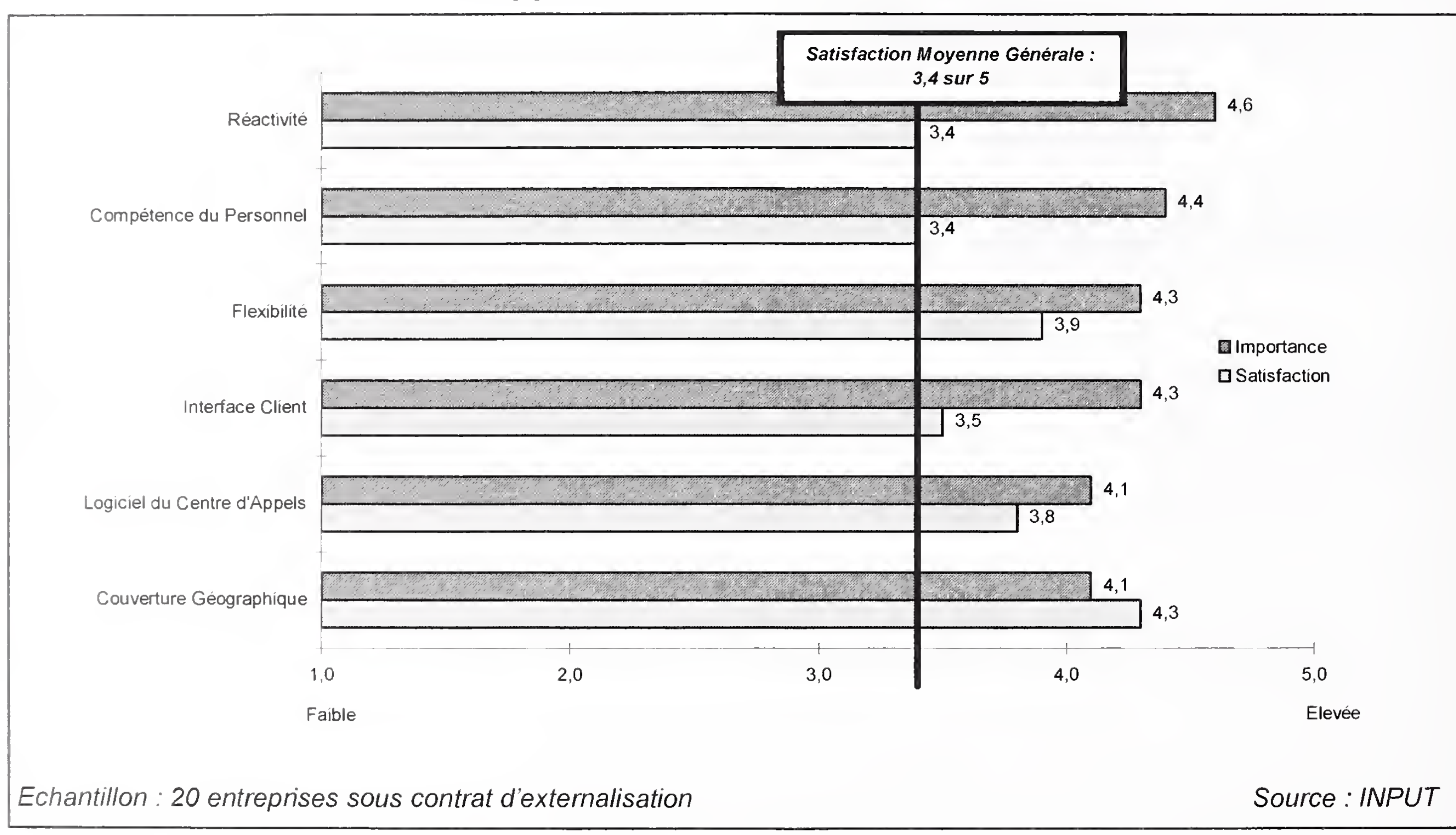
C

Réactivité des équipes et compétences du personnel : fonctions critiques pour les services externes

La Figure II-3 présente les services les plus critiques lorsque le centre d'appels est pris en charge par un prestataire externe et pour lesquels les entreprises espèrent des améliorations significatives.

Figure II-3

Satisfaction vis-à-vis des services de centres d'appels externes - France, 1997



Echantillon : 20 entreprises sous contrat d'externalisation *Source : INPUT*

Selon les organisations, la réactivité du prestataire est l'élément le plus important du service et peut apparaître comme le facteur clé de différenciation des acteurs sur le marché. Les qualités à réunir sont :

- Souplesse d'adaptation aux évolutions et aux flux d'activité de l'entreprise,
- Flexibilité des contours de l'offre de services,
- Rapidité d'exécution des tâches.

Un autre point essentiel concerne les compétences du personnel mis à disposition. Nombreux sont les prestataires ayant développé une expertise pour des fonctions spécifiques du centre d'appels (débordement, télémarketing ou services d'information client) et s'adressant aujourd'hui à des activités connexes suite à des demandes de leurs clients.

Cependant, fort de ce développement et malgré une expérience reconnue dans leurs activités d'origine, il semblerait que tous ne soient pas en mesure de posséder les compétences adéquates à cette diversification, notamment en ce qui concerne le niveau de qualification du personnel. Par conséquent, il apparaît essentiel pour les entreprises de :

- Savoir évaluer les compétences techniques et humaines,
- Apprécier le niveau de qualité du service délivré et du contrôle qualité associé,
- S'informer sur les références du prestataire dans le domaine considéré.

Aussi, près de 20% des organisations envisagent de se faire conseiller par des spécialistes externes sur le choix des solutions à retenir et éventuellement sur le prestataire le plus à même de répondre à leur problématique.

D

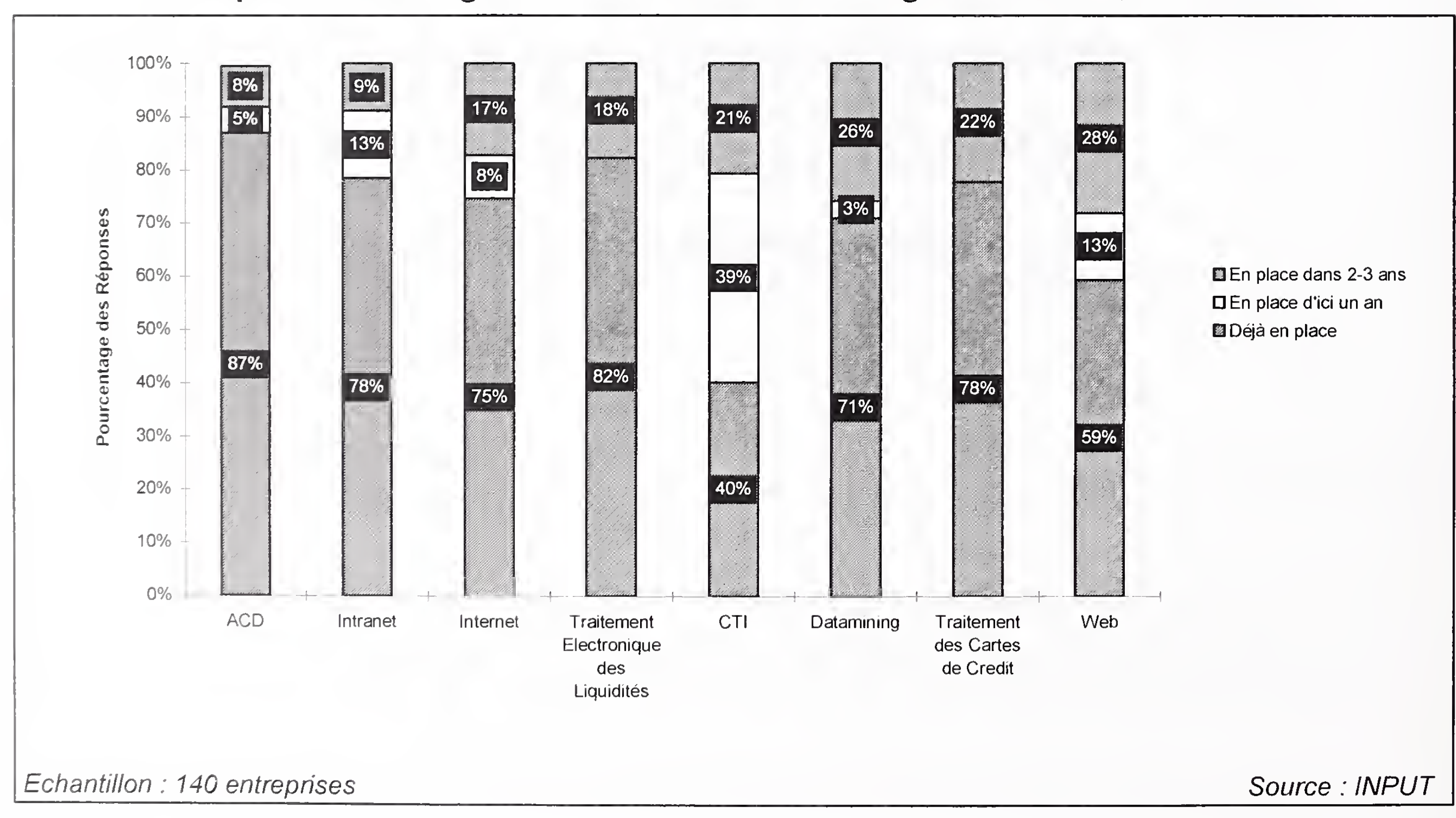
Le déploiement des nouvelles technologies comme base de développement des centres d'appels

La grande majorité des entreprises voit le déploiement et l'intégration de nouvelles technologies comme un vecteur d'amélioration incontestable de l'interface et de la relation client. La Figure II-4 présente les technologies en fort développement à court terme :

- Distributeur automatique d'appels (ACD),
- Couplage Téléphonie Informatique (CTI),
- Accès internet et web,
- Traitement électronique des liquidités et des cartes de crédit.

Figure II-4

Perspective d'usage des nouvelles technologies - France, 1997-2000



Echantillon : 140 entreprises

Source : INPUT

Etant au coeur de la prise d'appels, l'ACD est l'outil structurant du centre d'appels. Par conséquent, il n'est pas surprenant que près de 90% des entreprises l'aient déjà adopté.

Le CTI va considérablement changer la manière de concevoir la relation client et les entreprises doivent se préparer à l'intégrer dès aujourd'hui en choisissant les produits et les services qui s'adaptent le mieux à leur environnement et qui leur permettent de répondre en temps réel aux demandes de leurs clients. Le CTI est déjà reconnu comme une nécessité, notamment pour les entreprises s'adressant à des marchés grands publics. Cependant, son décollage est étroitement lié à :

- La baisse du prix moyen des produits,
- Leur intégration de plus en plus forte dans la configuration standard des systèmes d'exploitation réseau,
- La croissance des applications de services à la clientèle, plus particulièrement celles liées à l'assistance.

Les centres d'appels sur internet offrent des perspectives de réduction des coûts grâce à l'utilisation de la messagerie ou de courrier électronique en réponse à une demande d'information ou encore grâce à l'automatisation de certaines fonctions et transactions. Leur utilisation émerge depuis peu en France et n'est l'apanage que de quelques précurseurs dans le domaine de la banque, des télécommunications et de l'informatique.

Plus largement, ce sont les centres d'appels multimédia, intégrant simultanément le téléphone, la télécopie, le vidéotex, le courrier électronique et le web qui devraient se développer et donner ainsi naissance aux centres d'appels virtuels.

E

Les prestataires de services doivent démontrer leur expertise en conseil et intégration des nouvelles technologies

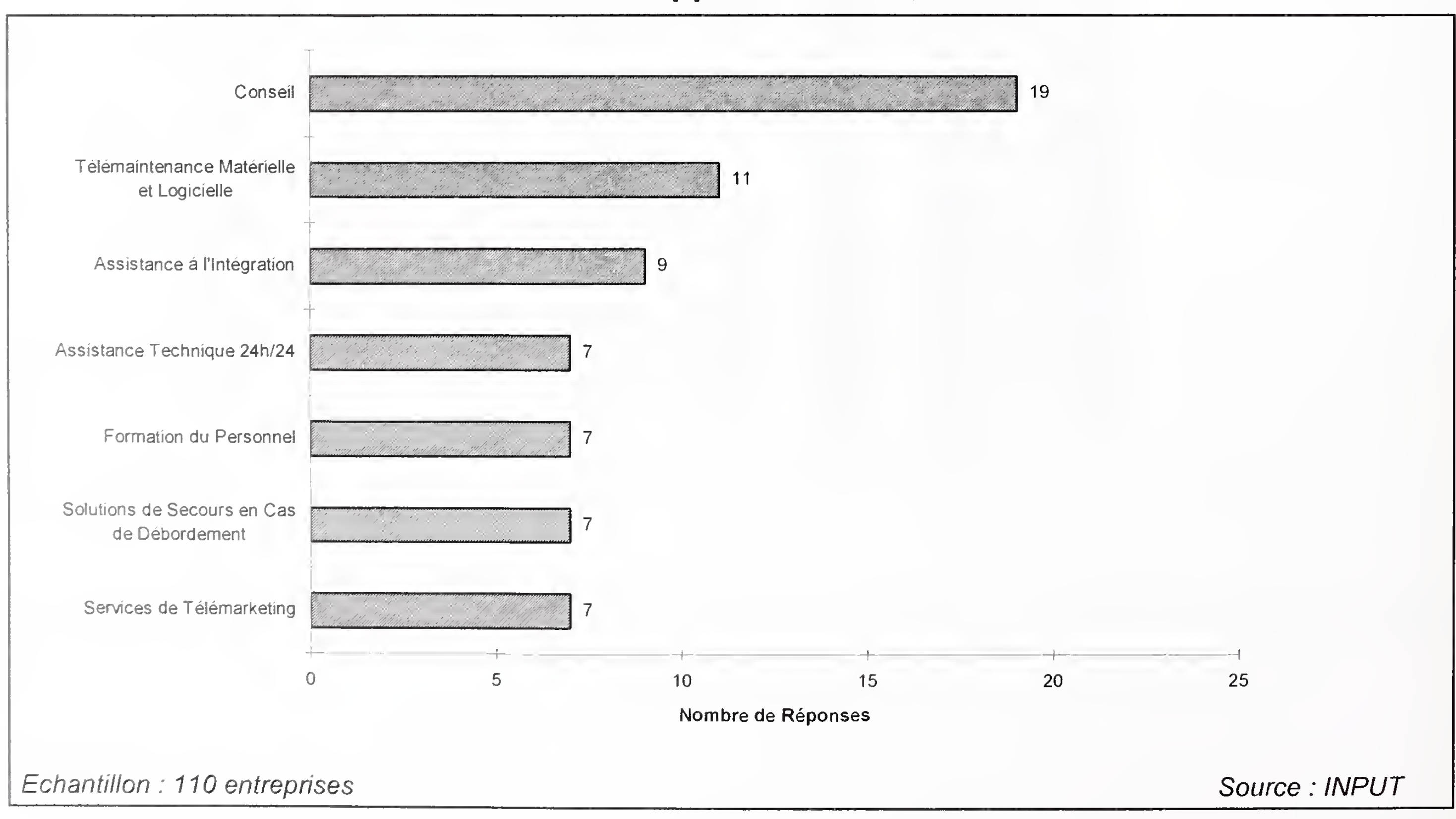
Les principaux prestataires du marché disposent aujourd'hui d'offres structurées et complètes capables de répondre aux principales préoccupations des entreprises : surcharge et débordement d'appels, horaires étendus, compétences multilingues. Cependant, la grande diversité des acteurs et la variété des technologies que peut maîtriser de bout en bout une entreprise ne facilitent pas la compréhension de la pertinence et de la pérennité des différentes offres proposées.

En effet, chaque centre d'appels rassemble de multiples technologies de moins en moins distinctes aujourd'hui les unes des autres et qui doivent être complètement intégrées au sein des systèmes informatiques et de télécommunications.

La Figure II-5 présente les principaux services liés à l'exploitation d'un centre d'appels dont les entreprises estiment avoir le plus besoin.

Figure II-5

Principaux besoins en services liés à l'exploitation du centre d'appels - France, 1997



Echantillon : 110 entreprises *Source : INPUT*

La mise en oeuvre de technologies multiples au sein des centres d'appels induit une double intégration : celle de la téléphonie avec l'informatique et celle liée aux différents applicatifs constituant le système d'information. Le conseil, l'intégration et le suivi des évolutions technologiques apparaissent comme le besoin majeur des entreprises faisant face à des prestataires, des produits et des services multiples et variés.

Aussi, se faire épauler par un prestataire externe apparaît de plus en plus comme une alternative reconnue de la part des entreprises désireuses de disposer de l'infrastructure et des moyens techniques et humains adaptés à l'évolution de leur activité. Les principaux services externes envisagés par les entreprises sont :

- L'hébergement du centre d'appels,
- La construction technologique,
- Le recrutement des ressources humaines,
- Le management des opérations.

F

Un marché en forte croissance

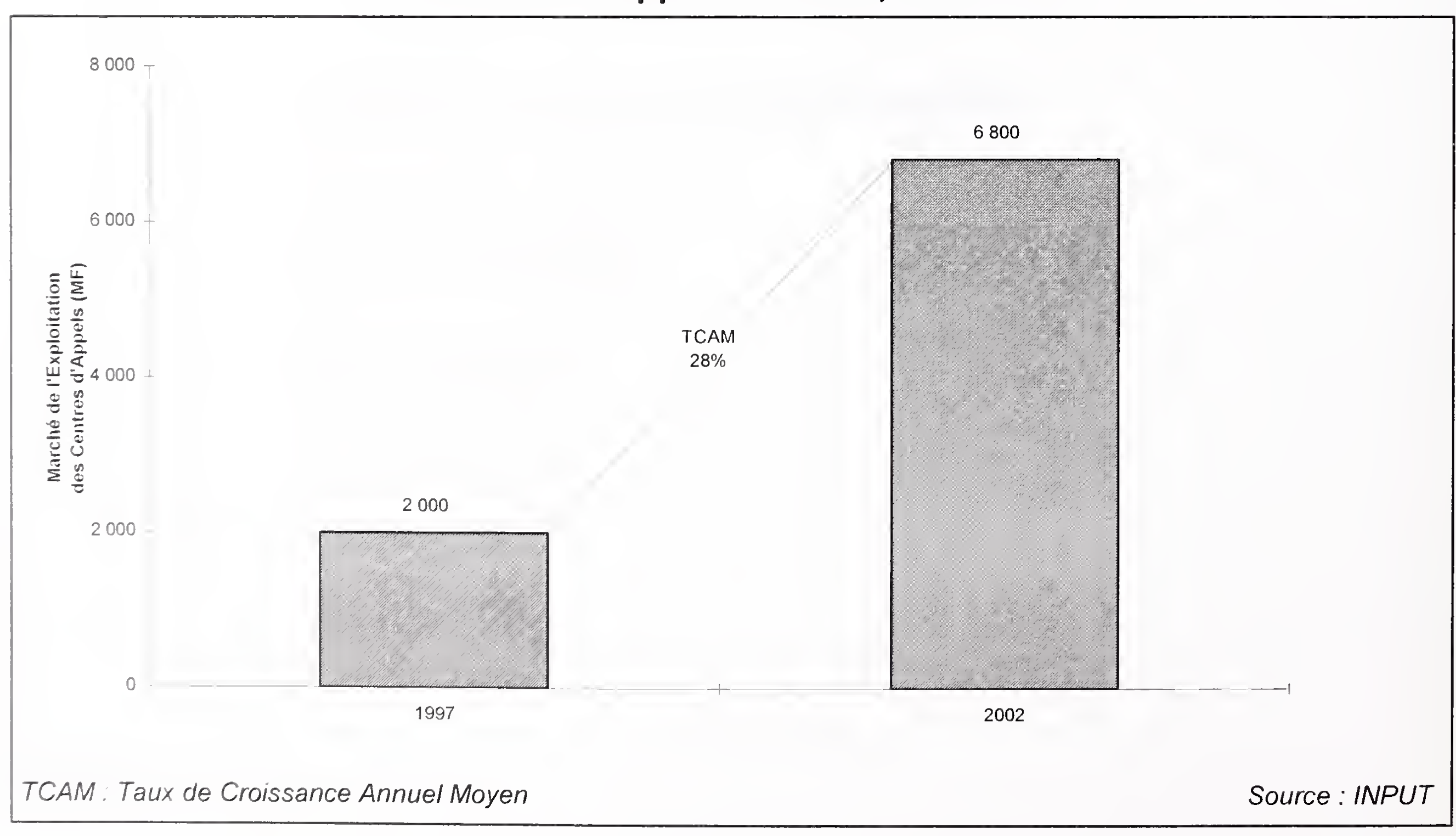
Le marché des services d'exploitation de centres d'appels est estimé à 2 milliards de francs en 1997. D'ici 2002, il devrait plus que tripler pour atteindre près de 7 milliards de francs (cf. Figure II-6).

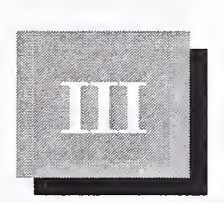
Ce marché se compose de :

- L'administration des systèmes d'information supportant les centres d'appels et comprenant la maintenance matérielle et logicielle, l'assistance à l'exploitation, le support des utilisateurs, l'intégration de nouvelles solutions techniques,
- La mise à disposition de ressources humaines,
- L'externalisation partielle de fonctions non stratégiques telles que les activités de télémarketing, la collecte des appels et les solutions de débordement.

Figure II-6

Marché des services d'exploitation de centres d'appels - France, 1997-2002





Analyse du marché et prévisions de croissance

A
Les nouveaux enjeux des centres d'appels

La Figure III-1 donne les principaux objectifs d'un centre d'appels selon les entreprises françaises. Ils peuvent être réunis en trois grandes catégories :

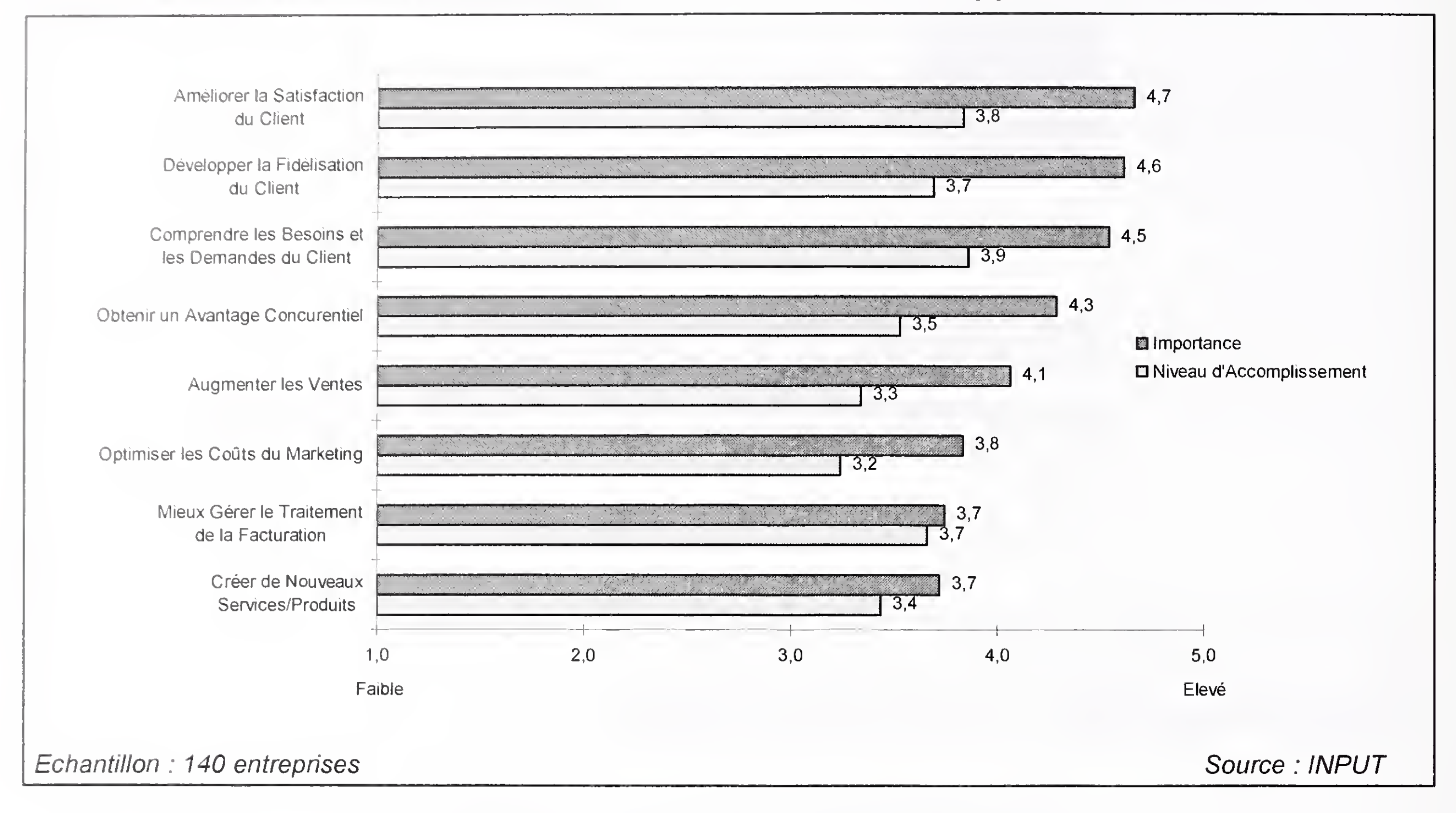
- L'amélioration de la relation client,
- Le challenge compétitif,
- L'amélioration de la productivité.

1. Etre au coeur de la relation client

L'optimisation de la relation client constitue l'enjeu majeur des centres d'appels pour les entreprises puisqu'elles sont unanimes sur l'importance accordée à l'augmentation de la satisfaction client et au développement de la fidélisation.

Figure III-1

Evaluation des bénéfices attendus d'un centre d'appels - France, 1997



Echantillon : 140 entreprises *Source : INPUT*

Plus particulièrement, le centre d'appels contribue activement à :

- Maintenir la base clientèle existante grâce à un service client d'exception,
- Mettre en communication directe les entreprises avec leurs clients à distance.

Dans la plupart des secteurs d'activité, il coûte désormais plus cher de gagner de nouveaux clients que de retenir les clients existants en prenant soin de leurs demandes et de leurs attentes grâce à un centre d'appels éprouvé. Aussi, premier contact que le client a avec une entreprise, le centre d'appels doit impérativement :

- Prendre en charge toute demande et l'aiguiller immédiatement vers la personne la plus compétente,
- Traiter rapidement et efficacement cette demande,

- Communiquer de manière proactive sur les activités de l'entreprise (services d'information, promotions personnalisées sur les nouveaux produits et services, support après vente, etc.).

2. Mieux faire face à la concurrence

Quelque soit le secteur d'activité, les centres d'appels deviennent incontournables pour les entreprises qui veulent rester concurrentielles. Ils sont un facteur clé de succès indéniable dans la course à la prise de parts de marché.

Le centre d'appels, de même que plus généralement les services de relation client, constitue plus un challenge marketing pour les entreprises que la mise en oeuvre d'une solution technique. Il représente un atout stratégique permettant à toute société de générer des revenus supplémentaires tout en développant de nouvelles activités et en accroissant son avantage concurrentiel. Il permet de mieux :

- Développer les ventes,
- Améliorer les canaux de distribution,
- Comprendre les besoins et attentes des clients,
- Contribuer à la création de nouveaux produits et services,
- Concourir à l'image de l'entreprise.

3. Améliorer la productivité

Grâce aux centres d'appels, les entreprises indiquent aussi pouvoir améliorer de façon tangible la productivité de fonctions stratégiques majeures telles que :

- Les activités commerciales et de marketing en optimisant les coûts associés au télémarketing et à la télévente et en supportant au mieux à distance les commerciaux dans leur mission (assistance technique sur les produits, information en temps réel, etc.),
- Le temps de traitement des appels grâce à un système de routage en fonction de la disponibilité du centre d'appels et de la demande du client,
- La gestion des appels sur numéro unique,

- Les services d'information clientèle.

Afin d'atteindre les objectifs de productivité planifiés, l'entreprise doit effectuer une vérification et un contrôle constant des coûts du centre d'appels basés sur :

- Un adéquation du nombre de lignes et d'opérateurs en fonction du trafic,

- Une réduction du temps de prise en charge et de traitement de chaque appel afin d'optimiser leur nombre.

Cependant, il semble difficile d'estimer tout quelconque retour sur investissement des centres d'appels puisqu'il faut constamment réinvestir dans la structure, notamment dans :

- Les différentes technologies utilisées (logiciel de gestion d'appels, base de données, systèmes de téléphonie avancée, applications web, logiciels spécifiques, etc.),

- La formation du personnel.

B

Des budgets en migration

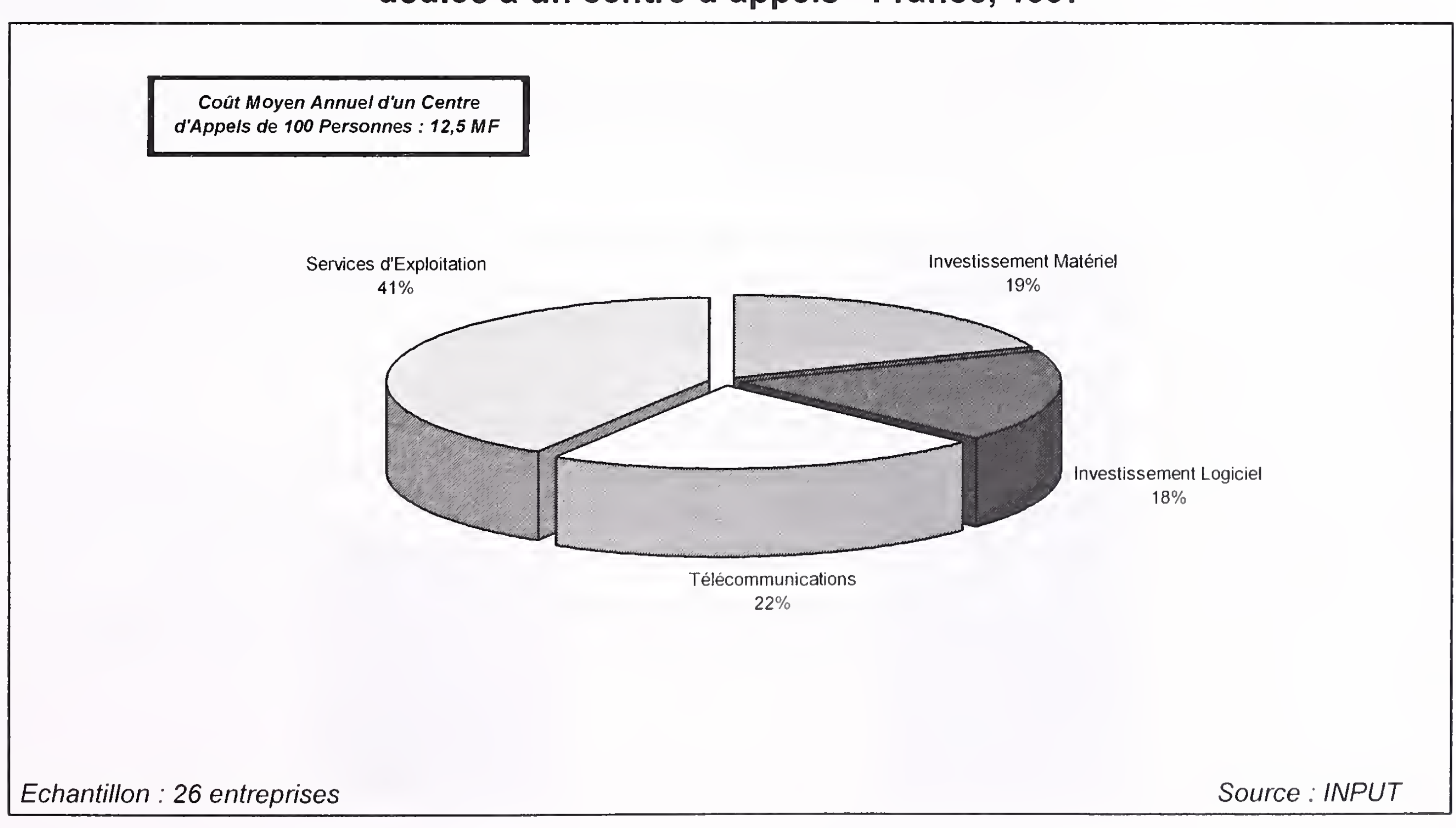
1. Plus de 40% des budgets dédiés à l'exploitation

La Figure III-2 montre que les entreprises françaises affectent 40% de leurs dépenses à l'exploitation de leur centre d'appels. Les services d'exploitation regroupent essentiellement :

- Les charges de personnel, le recrutement des ressources humaines et la formation,
- Les frais généraux (locaux) et administratifs,
- La gestion du système d'information (maintenance matérielle et logicielle, assistance technique, intégration des nouvelles technologies, administration de l'environnement).

Figure III-2

Décomposition de la dépense moyenne dédiée à un centre d'appels - France, 1997



Echantillon : 26 entreprises *Source : INPUT*

En intégrant les coûts de télécommunications (communications téléphoniques, utilisation de services de télécopie, de vidéotex, transfert de données via internet, etc.), le budget de fonctionnement d'un centre de d'appels représente les deux tiers de l'ensemble des dépenses.

Compression des budgets d'investissement matériel et logiciel
La part dédiée aux investissements matériels et logiciels peut fluctuer en fonction de la mise en oeuvre de nouvelles technologies et de leurs impacts sur le système d'information lors de leur intégration. Cependant, elle est aujourd'hui largement plus élevée en France que dans les autres pays Européens. En effet, l'ensemble s'élève à 23% en Allemagne et seulement à 19% au Royaume-Uni comparé à 37% en France.

Les entreprises françaises sont actuellement dans une période d'investissement important en nouveaux matériels de type CTI, ACD et d'implémentation de logiciels spécifiques. Aussi, cette part devrait se réduire d'ici un à deux ans pour ne plus représenter qu'autour de 20% de l'ensemble du budget.

Stabilisation des coûts de télécommunications
En parallèle, les dépenses en télécommunications tendent à se stabiliser naturellement car :

- D'un côté, les entreprises augmentent leur usage des services de télécommunications,
- De l'autre, les opérateurs diminuent leurs tarifs et les entreprises utilisent de nouveaux médias, comme internet, qui contribue à considérablement diminuer leur facture.

Augmentation des dépenses d'exploitation
La stabilisation des dépenses de télécommunications et la compression conjointe des budgets d'investissement augurent une augmentation des dépenses liées à l'exploitation des centres d'appels et aux services associés. Cette croissance sera d'autant plus forte que les entreprises continueront à investir massivement dans des services liés à la relation client.

2. Vers un croissance soutenue des budgets d'exploitation

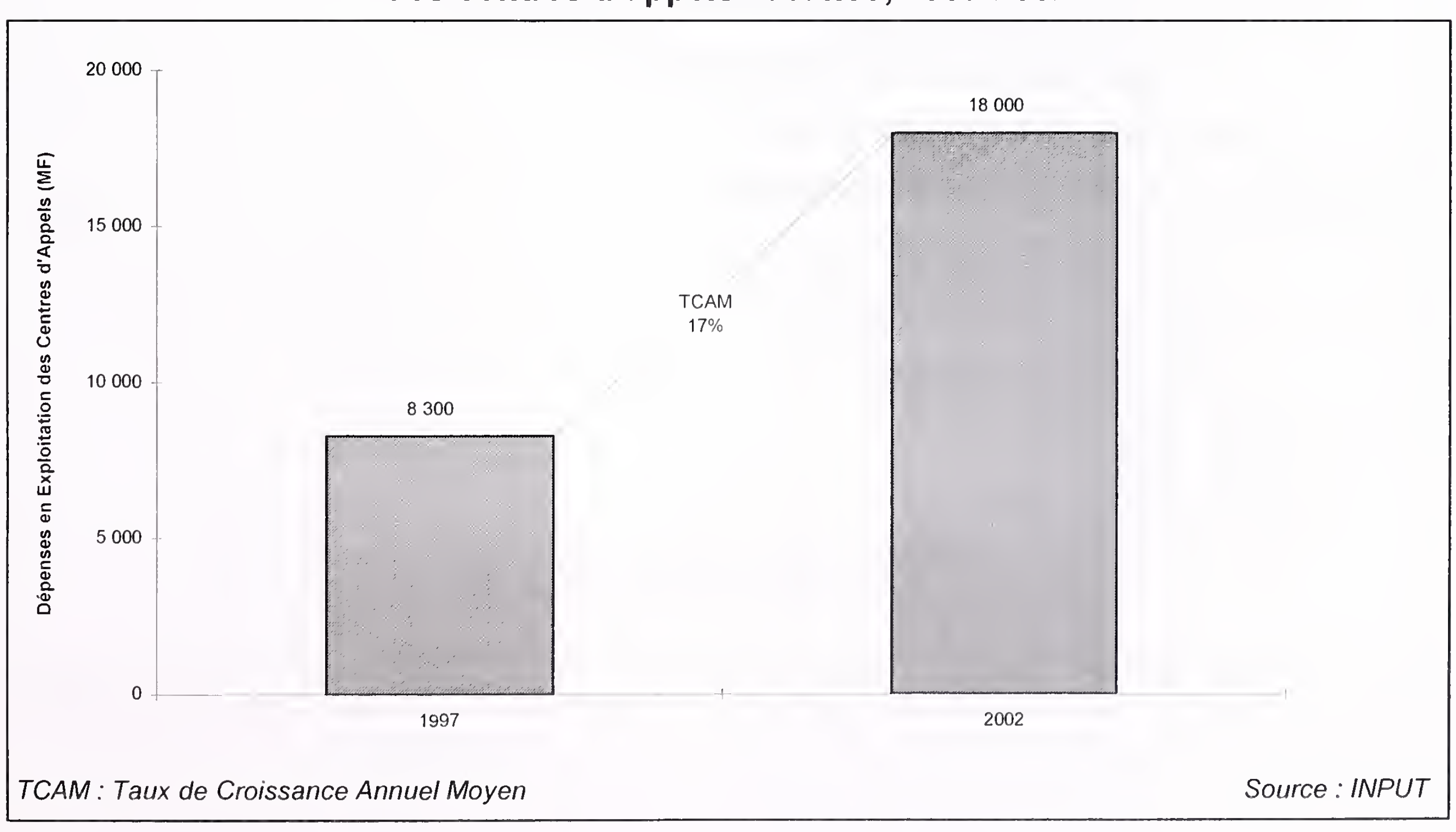
La Figure III-3 présente l'évolution des budgets alloués à l'exploitation des centres d'appels en France sur la période 1997-2002. Ces budgets s'élèvent à plus de 8 milliards de francs en 1997 et devraient atteindre 18 milliards de francs en 2002.

Les estimations d'INPUT sont basées sur le scénario suivant :

- En 1997, le parc français des agents ou opérateurs est estimé à 70 000 personnes. Il devrait croître de 20% par an en moyenne pour atteindre plus de 170 000 en 2002, représentant 0,7% de la population active française,
- Le coût moyen annuel d'un centre d'appels de 100 opérateurs est d'environ 12,5 millions de francs selon les entreprises,
- Les projections de dépenses incluent uniquement les services d'exploitation et ne contiennent aucune dépense liée à de l'investissement matériel et/ou logiciel et aux coûts de télécommunications.

Figure III-3

Evolution des budgets alloués à l'exploitation des centres d'appels - France, 1997-2002



TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen *Source : INPUT*

3. Des budgets d'envergure dans la banque, les télécommunications et les services

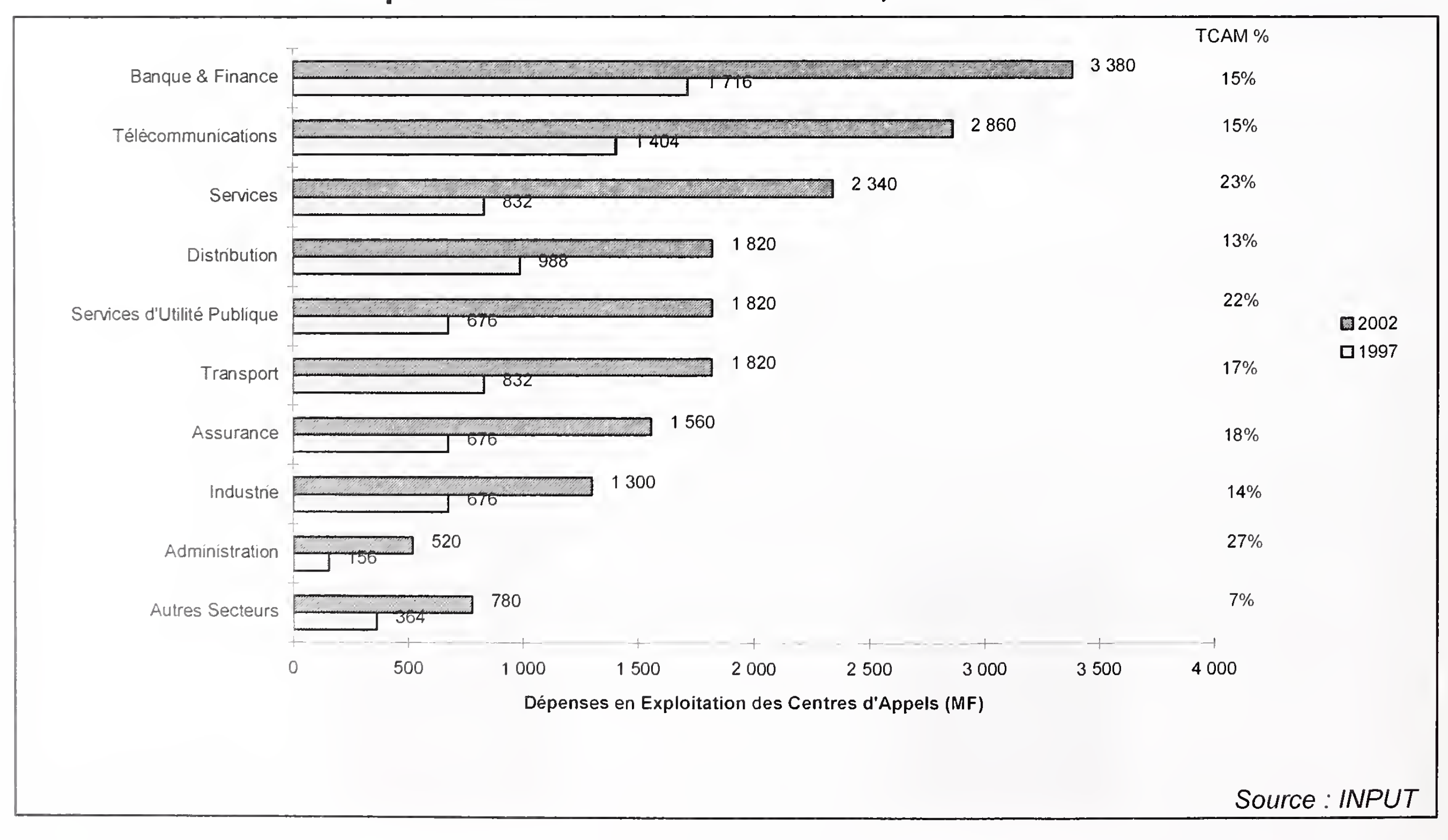
La Figure III-4 confirme que les deux premiers secteurs d'activité à investir massivement dans les centres d'appels sont les banques et les opérateurs de télécommunications. Ces deux secteurs font face à une concurrence agressive sur des marchés où il importe de fidéliser la clientèle et, par conséquent, ont déjà mis en place l'infrastructure permettant d'y faire face.

La banque à distance est principalement à l'origine de l'importance des budgets liés aux centres d'appels dans le secteur des services financiers. Les assurances, aujourd'hui concurrencées par les banques sur leur métier, devraient tenter de combler leur retard dans ce domaine d'ici l'an 2000.

Dans le secteur de la distribution, le développement du téléachat a entraîné une multiplication des centres d'appels.

Figure III-4

Décomposition des budgets alloués à l'exploitation des centres d'appels par secteur d'activité - France, 1997-2002



Source : INPUT

Les transports sont aussi familiers des centres d'appels pour tout ce qui concerne les services de réservation. Ils les orientent actuellement vers des services plus larges aux abonnés (services d'information, suivi d'abonnements, etc.).

Le secteur de l'industrie utilise généralement un centre d'appels pour le service après-vente et le support technique.

Les secteurs qui connaîtront les plus fortes croissances de leurs budgets sont :

- Les services d'utilité public qui voient progressivement s'ouvrir leur marché à la concurrence et qui tentent de mieux comprendre les comportements de consommation de leur clients,

- Les services où la désintermédiation engendre une augmentation du nombre de centres d'appels,

- L'administration et tout particulièrement les collectivités locales qui devront de plus en plus promouvoir leurs services auprès des citoyens et améliorer leurs services de relation client. Malgré plusieurs années de restrictions budgétaires dans le secteur de l'administration, des actions devraient être engagées dans ce sens même si cela constitue un réel changement culturel pour ces organisations.

C

Un marché des services d'exploitation en forte croissance

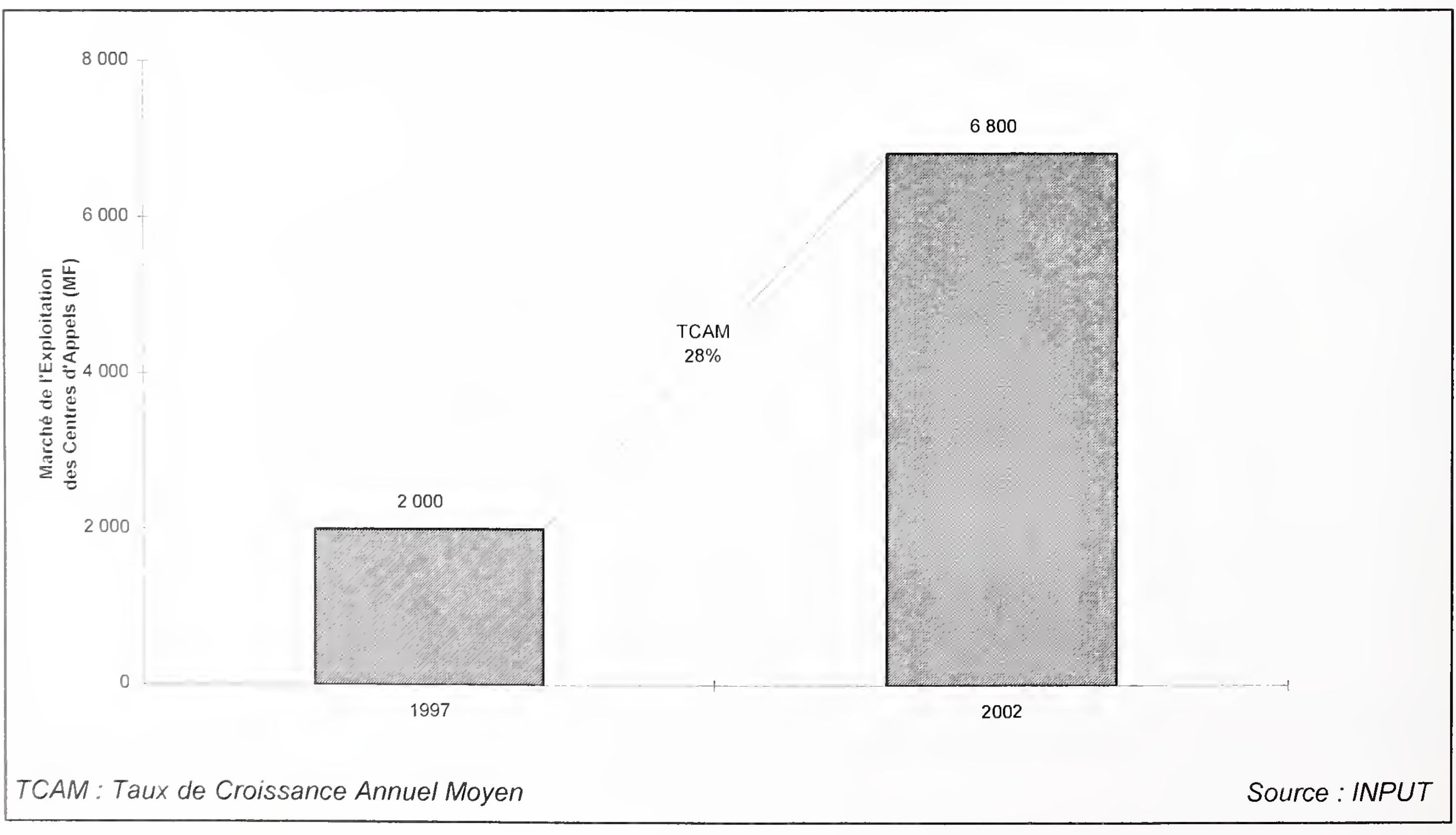
1. Une augmentation de plus de 28% par an

La Figure III-5 présente l'évolution du marché des services d'exploitation de centres d'appels estimé à 2 milliards de francs en 1997. Avec une croissance annuelle de plus de 28% par an, ce marché devrait atteindre près de 7 milliards de francs en 2002.

Ces estimations reposent sur la propension des entreprises à externaliser tout ou partie des services d'exploitation. En 1997, 29% des organisations interrogées dans le cadre de la recherche mentionnent avoir externalisé partiellement des activités de leur centre d'appels. Cependant, INPUT a estimé à 24% la part des budgets des services d'exploitation consacrée à l'externalisation. D'ici 2002, les entreprises devraient avoir plus souvent recours à l'externalisation de leurs services et ce pourcentage devrait considérablement augmenter pour se situer à 38%.

Figure III-5

Marché des services d'exploitation des centres d'appels - France, 1997-2002



TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen *Source : INPUT*

2. De nombreux services porteurs de croissance

Se faire épauler par un prestataire externe apparaît de plus en plus comme une alternative reconnue de la part des entreprises désireuses de disposer de l'infrastructure et des moyens techniques et humains adaptés à l'évolution de leur activité. Les services liés à l'exploitation des centres d'appels les plus demandés sont donnés au Tableau III-1 suivant.

Tableau III-1

Principaux services d'exploitation externes envisagés par les entreprises - France, 1997

- Conseil amont
- Assistance à la construction technologique et à l'intégration
- Recrutement, formation et coordination des ressources humaines
- Management des opérations incluant l'assistance technique 24h/24 et l'administration du système d'information du centre d'appels
- Solutions de secours en cas de débordement
- Hébergement du centre d'appels

Source : INPUT

Les entreprises insistent sur l'apport de conseil externe pour les assister dans le choix de solutions d'exploitation à retenir et éventuellement sur le prestataire le plus à même de répondre à leur problématique.

Par ailleurs, la mise en oeuvre de technologies multiples au sein d'un centre d'appels induit une double intégration :

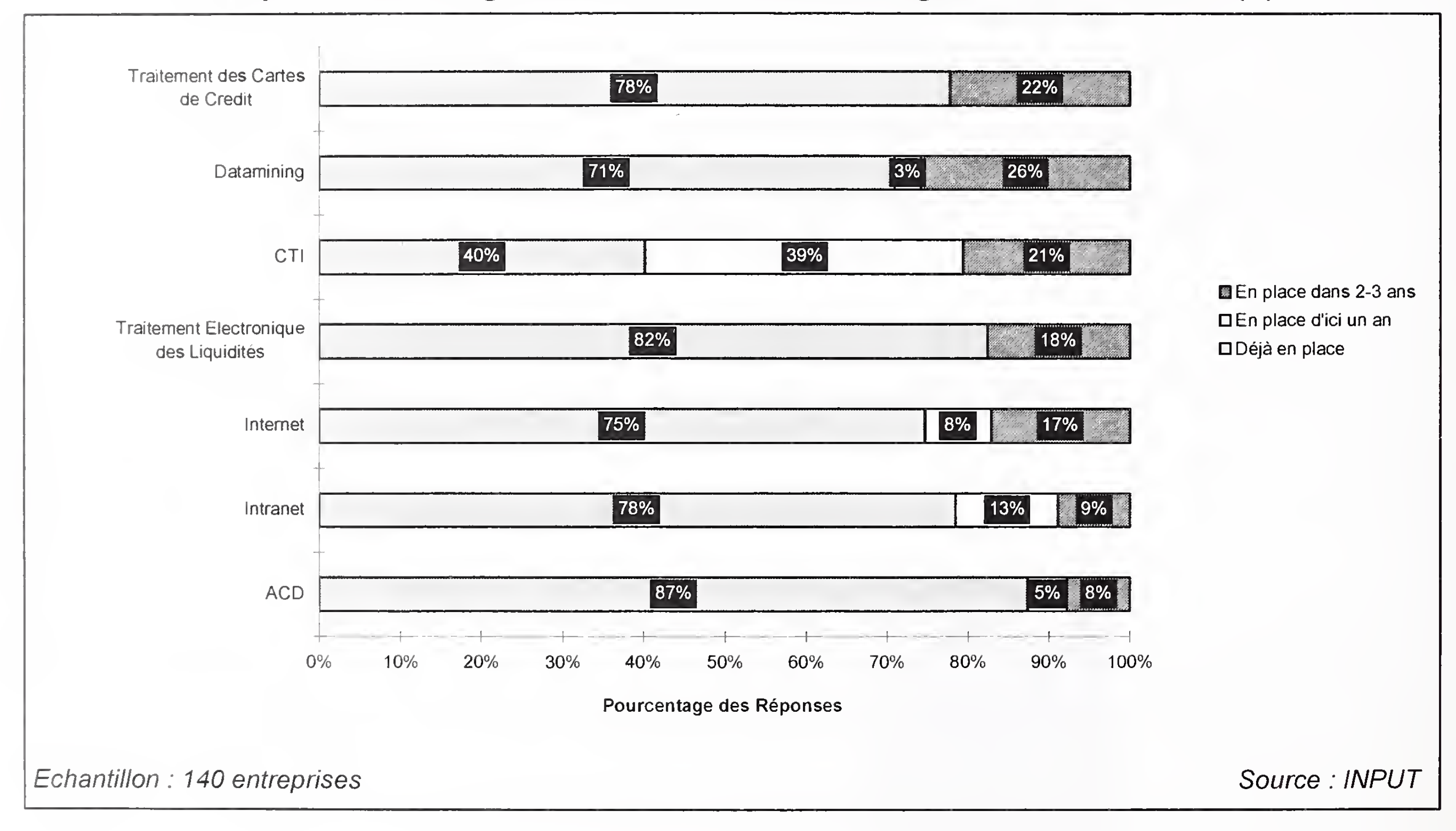
- La téléphonie avec l'informatique,
- Les différents applicatifs constituant le système d'information.

Aussi, en amont de l'exploitation du centre d'appels, l'intégration et le suivi des évolutions technologiques apparaissent comme le besoin majeur des organisations faisant face à des prestataires, des produits et des services multiples et variés.

D
Un indispensable déploiement des nouvelles technologies

La grande majorité des entreprises voit le déploiement et l'intégration des nouvelles technologies comme un vecteur d'optimisation et d'amélioration incontestable de l'interface et de la relation client. Les Figures III-6
et III-7 présentent les technologies étroitement liées aux centres d'appels et en fort développement selon les entreprises.

Figure III-6
Perspective d'usage des nouvelles technologies - France, 1997 (1)



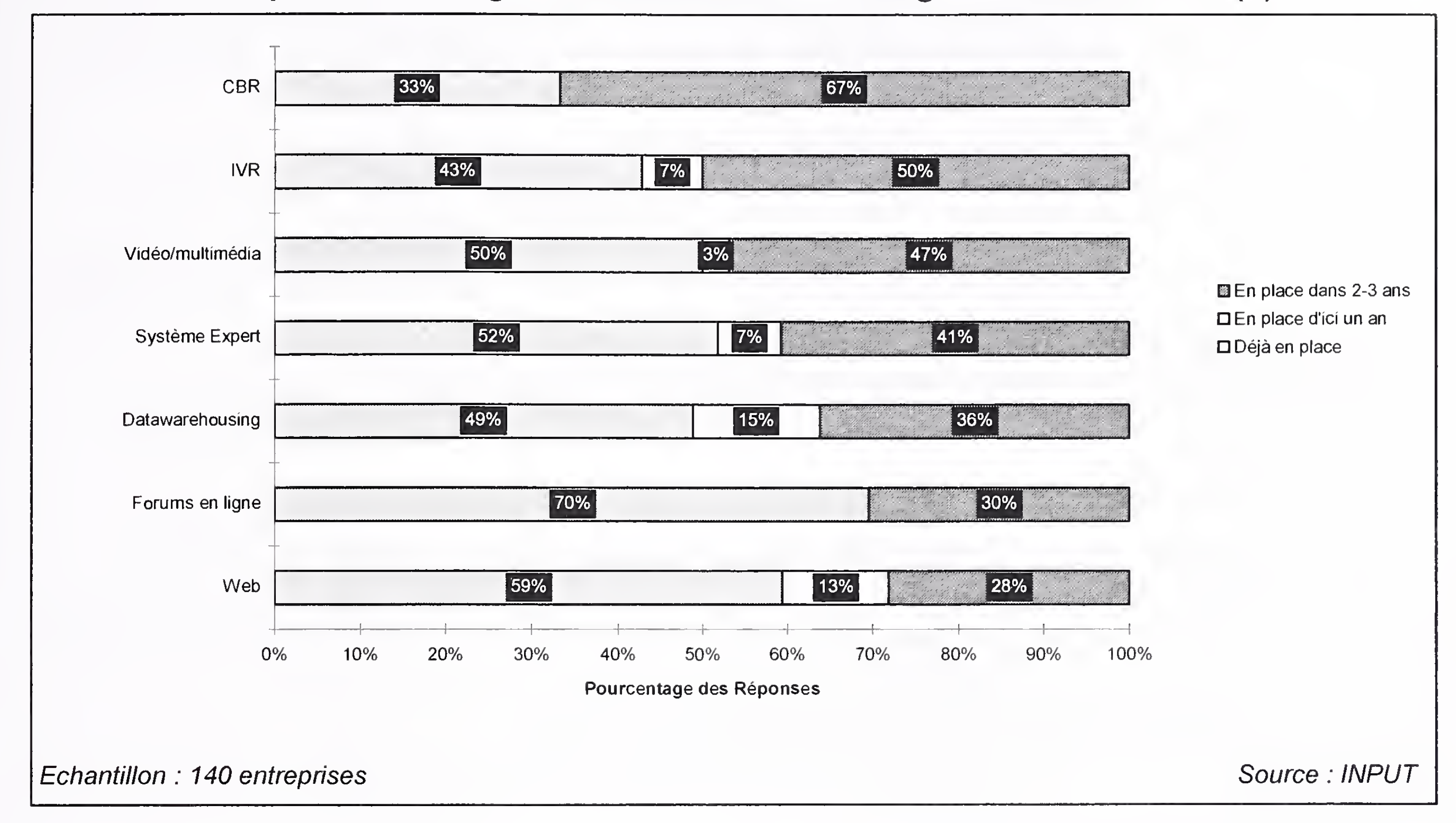
Echantillon : 140 entreprises *Source : INPUT*

Etant au coeur de la prise d'appels, l'ACD (Automatic Call Distributor) est l'outil structurant du centre d'appel. Par conséquent, il n'est pas surprenant que près de 90% des entreprises l'aient déjà adopté.

De même, le traitement électronique des liquidités et des cartes de crédit est fortement développé au sein des organisations interrogées. Même si l'usage de la monnaie électronique reste encore l'apanage de clients finals précurseurs, les entreprises semblent déjà disposer des moyens techniques permettant de traiter l'ensemble des transactions associées.

Figure III-7

Perspective d'usage des nouvelles technologies - France, 1997 (2)



Echantillon : 140 entreprises *Source : INPUT*

Chaque centre d'appels rassemble de multiples technologies de moins en moins distinctes les unes des autres de par la convergence croissante de l'informatique et des télécommunications. Néanmoins, les technologies les plus demandées selon les entreprises sont :

- CTI (Couplage Téléphonie-Informatique),
- TCP/IP (internet, intranet et le web),
- Serveurs Vocaux Interactifs (SVI ou IVR pour « Interactive Voice Response »),
- Systèmes CBR (Case-Based Raisoning),
- Datawarehousing (entrepôts de données), datamining (traitement des données) et SGBDR (Systèmes de Gestion de Bases de Données Relationnelles).

Les autres applications mentionnées sont la Sélection Directe à l'Arrivée (SDA), les composeurs d'appels automatiques, le routage d'appels, les applicatifs métiers, les progiciels de Gestion Intégrée de Relation Client (GIRC), et les progiciels de Téléphonie Assistée par Ordinateur (TAO).

Le Tableau III-2 présente l'état d'avancement de la mise en oeuvre de cinq grandes applications technologiques (CTI, IVR, internet, intranet et l'usage du web) selon l'origine sectorielle de l'entreprise. Les secteurs d'activité les plus proactifs vis-à-vis de la mise en place de ces nouvelles technologies sont :

- Les opérateurs de télécommunications dont le métier favorise la connaissance et le déploiement de ces nouvelles technologies,
- La banque et la finance dans le cadre de la recherche d'un meilleur service au client (serveurs de messagerie notamment),
- Les transports pour l'optimisation de leurs services de réservation en ligne,
- L'industrie essentiellement dans l'usage d'internet et du protocole TCP/IP.

Tableau III-2

Niveau de déploiement des nouvelles technologies selon les secteurs d'activité – France, 1997

	CTI	IVR	Internet	Intranet	Web
Banque / Finance	En place d'ici 1 an	Déjà en place	Déjà en place	Déjà en place	En place d'ici 1 an
Télécommunications	Déjà en place	Déjà en place	Déjà en place	Déjà en place	Déjà en place
Services	En place d'ici 1 an	En place d'ici 1 an	Déjà en place	En place d'ici 1 an	En place d'ici 1 an
Assurances	En place d'ici 1 an	En place d'ici 1 an	En place d'ici 1 an	En place d'ici 1 an	En place d'ici 1 an
Transport	En place d'ici 1 an	En place d'ici 2-3 ans	Déjà en place	Déjà en place	Déjà en place
Services d'Utilité Publique	En place d'ici 1 an	En place d'ici 1 an	Déjà en place	En place d'ici 1 an	En place d'ici 1 an
Distribution	En place d'ici 1 an	En place d'ici 2-3 ans	En place d'ici 1 an	Déjà en place	En place d'ici 2-3 ans
Industrie	En place d'ici 2-3 ans	En place d'ici 2-3 ans	Déjà en place	Déjà en place	Déjà en place

Déjà en place — En place d'ici 1 an — En place d'ici 2-3 ans

Source : INPUT

1. Une refonte nécessaire des bases de données clients

Dans le cadre du développement de leur centre d'appels, les entreprises reconnaissent que la remise à plat de leur base de données clients constitue un enjeu stratégique qui impactera considérablement l'évolution de leur système d'information. Le Tableau III-3 cite les principaux domaines relatifs aux bases de données clients qui toucheront le système d'information.

Tableau III-3

Impact de l'évolution du centre d'appels sur le système d'information des entreprises - France, 1997

- Amélioration du traitement et de la gestion de l'information
- Intégration et centralisation de la base de données clients
- Mise à jour permanente et régulière des fichiers clients
- Refonte et développement de la base de données clients

Source : INPUT

Les centres d'appels permettent de gérer, d'obtenir, d'utiliser, d'échanger et de stocker des informations concernant les appels entrants et sortants provenant de clients et prospects d'une organisation. Par conséquent, sur les marchés les plus concurrentiels, comme le secteur bancaire ou les télécommunications, plus le service est personnalisé plus une entreprise a de chances de fidéliser ses clients. Les bases de données clients sont au coeur de cette problématique et deviennent un atout concurrentiel indéniable. Dans cette prespective, tous les équipements informatiques et de télécommunications doivent être désormais couplés à des logiciels taillés sur mesure permettant ainsi de donner accès aux données collectées sur et pour la clientèle.

Les logiciels de gestion des connaissances enregistrées dans les bases de données clients sont aussi promis à un bel avenir puisqu'ils permettent non seulement d'optimiser le traitement de l'information existante mais surtout d'analyser les liens de connaissance associés.

2. L'enjeu du Couplage Téléphonie-Informatique (CTI)

Le CTI est la base du traitement et du routage intelligent des appels. Il va considérablement changer la manière de concevoir la relation client et les entreprises doivent se préparer à l'intégrer dès aujourd'hui en choisissant les produits et les services qui s'adaptent le mieux à leur environnement et qui leur permettent de répondre en temps réel aux demandes de leurs clients.

Le CTI est déjà reconnu comme une nécessité, notamment pour les entreprises s'adressant à des marchés grands publics puisqu'il permet :

- L'automatisation de l'affichage des informations et la gestion des appels en temps réel,
- D'améliorer la productivité (baisse de la durée moyenne des appels) et la qualité du service rendu. Par exemple dans la banque sans guichet, les conseillers de clientèle ont directement accès au compte de la personne qui appelle et peuvent effectuer en temps réel les transactions demandées,
- De réduire les coûts de traitement.

Cependant, le décollage du CTI est étroitement lié aux conditions de déploiement données au Tableau III-4 suivant.

Tableau III-4

Conditions de déploiement du CTI au sein des centres d'appels - France, 1997

- Baisse du prix moyen des produits CTI
- Intégration de plus en plus poussée dans la configuration standard des systèmes d'exploitation réseaux
- Croissance des applications de services centrées client, plus particulièrement celles liées à l'assistance

Source : INPUT

L'évolution du CTI réside aussi dans l'acceptation des entreprises que l'intelligence n'est pas centralisée mais distribuée et que, suivant les fonctions du centre d'appels, il ne faut pas hésiter à :

- Faire passer l'intelligence du commutateur aux applications qui donnent accès aux services,
- Intégrer les applications au sein des réseaux, notamment de données, et non plus uniquement au sein du PABX (Private Automatic Branch eXchange). Cette démarche permet de mieux partager les ressources fournies par le réseau et celles localisées à sa périphérie.

3. Internet et l'émergence de centres d'appels virtuels

Les centres d'appels sur internet offrent des perspectives de réduction des coûts grâce à l'utilisation de la messagerie ou de courrier électronique en réponse à une demande d'information ou encore grâce à l'automatisation de certaines fonctions et transactions. Leur utilisation émerge depuis peu en France et n'est l'apanage que de quelques précurseurs dans le domaine de la banque, des télécommunications et de l'informatique, qui souhaitent adapter le concept de centre d'appels au web sous la forme de :

- « Internet Call Centre »,
- « Web Call Centre ».

Selon les entreprises, internet et le web deviennent de plus en plus incontournables pour :

- Diffuser l'information aux clients,
- Traiter à distance la résolution de problèmes ou de questions techniques,
- Améliorer la relation client sans contrainte de lieu et de temps.

Le Tableau III-5 donne les principaux facteurs de développement de leur usage dans le cadre d'applications de centres d'appels.

Tableau III-5

Facteurs de développement de l'usage d'internet dans les centres d'appels - France, 1997

- Réduction des coûts de télécommunications
- Automatisation et accélération des transactions
- Amélioration de l'interface client
- Evolution vers les centres d'appels multimédia et/ou virtuels intégrant simultanément la voix, la donnée et l'image

Source : INPUT

A l'heure du multimédia, il est probable que le centre d'appels évoluera aussi vers l'image et la vidéo en intégrant simultanément le téléphone, la télécopie, le courrier électronique et le web et donner ainsi naissance aux centres d'appels virtuels.

Dans un premier temps, ce type d'applications pourrait faire son apparition dans les lieux publics (magasins, gares, aéroports, etc.) pour permettre à tout un chacun d'obtenir des informations rapides ou de faire une réclamation en composant un simple numéro sur un cadran et pourrait prendre la forme de bornes interactives ou de kiosques multimédias.



Vers un nouvel usage des centres d'appels

A
Evolution progressive des pratiques des entreprises

1. Une localisation dans la région d'origine

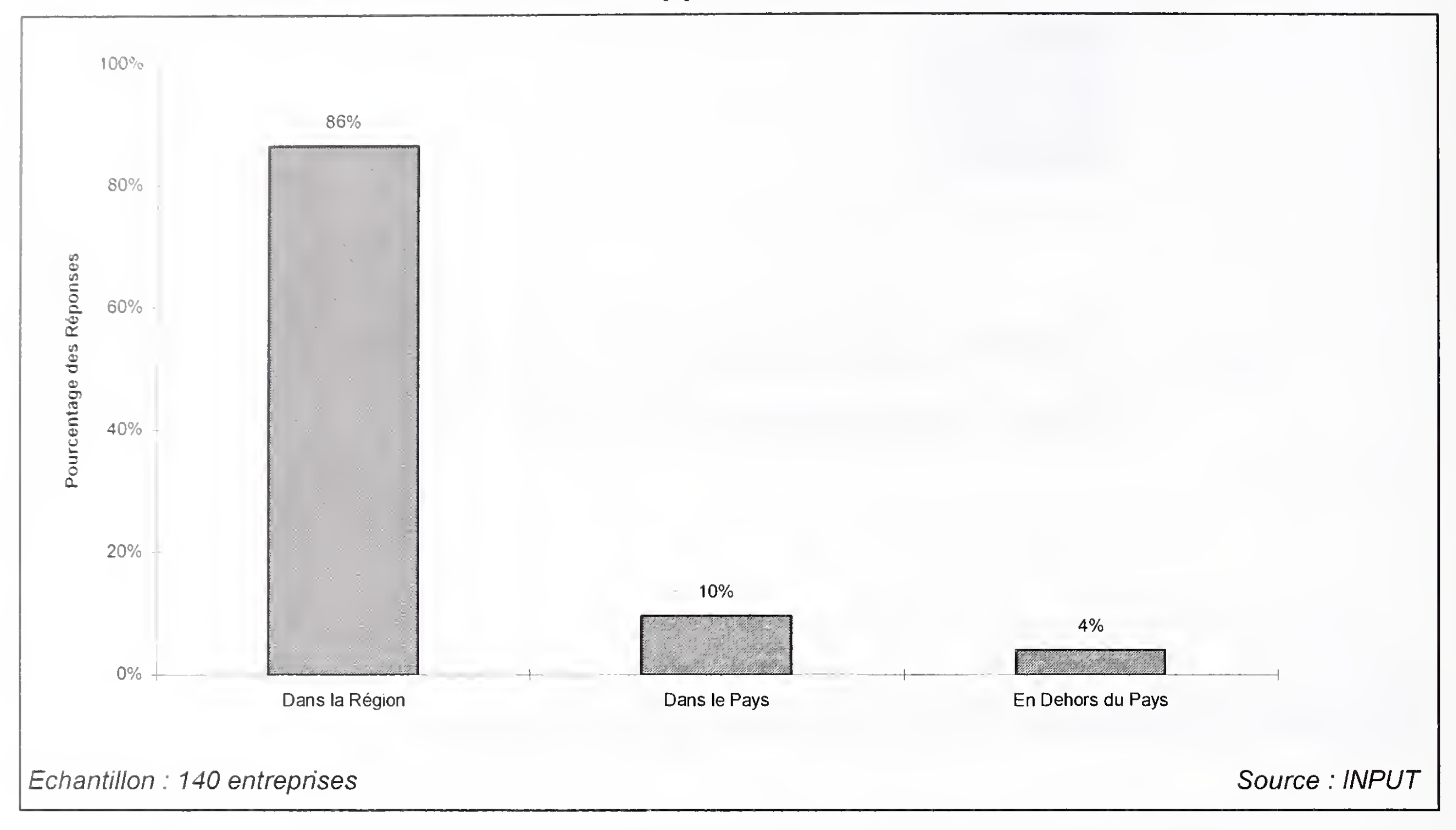
La Figure IV-1 souligne que 96% des centres d'appels des entreprises interrogées sont localisés en France et plus particulièrement dans leur région d'origine. Seulement 4% se trouvent à l'étranger et principalement :

- En Angleterre et/ou en Allemagne pour l'Europe,
- Aux Etats-Unis et/ou au Brésil pour le continent américain,
- Au Japon et/ou en Chine pour le continent asiatique.

Les demandes de localisation internationale concernent essentiellement des entreprises ayant une présence locale dans plusieurs pays et ayant besoin au moins d'un centre multilingue de traitement des appels vers lequel sont automatiquement reroutées toutes les communications.

Figure IV-1

Localisation des centres d'appels des entreprises - France, 1997



Echantillon : 140 entreprises *Source : INPUT*

Les principales raisons du choix de la localisation du centre d'appels sont :

- La proximité du site (équipes sur place, relations de travail facilitées, contact direct avec le client, etc.),
- Le rattachement au siège social de l'entreprise,
- Une couverture géographique liée avec l'activité de l'entreprise (régionale, nationale ou internationale).

La majorité des organisations sont satisfaites de leur localisation qui ne constitue pas un critère pertinent dans le choix de leur centre d'appels.

2. Plus de 90% des centres d'appels intégralement internalisés

La Figure IV-2 met en évidence que les entreprises françaises favorisent l'internalisation de leur(s) centre(s) d'appels puisque :

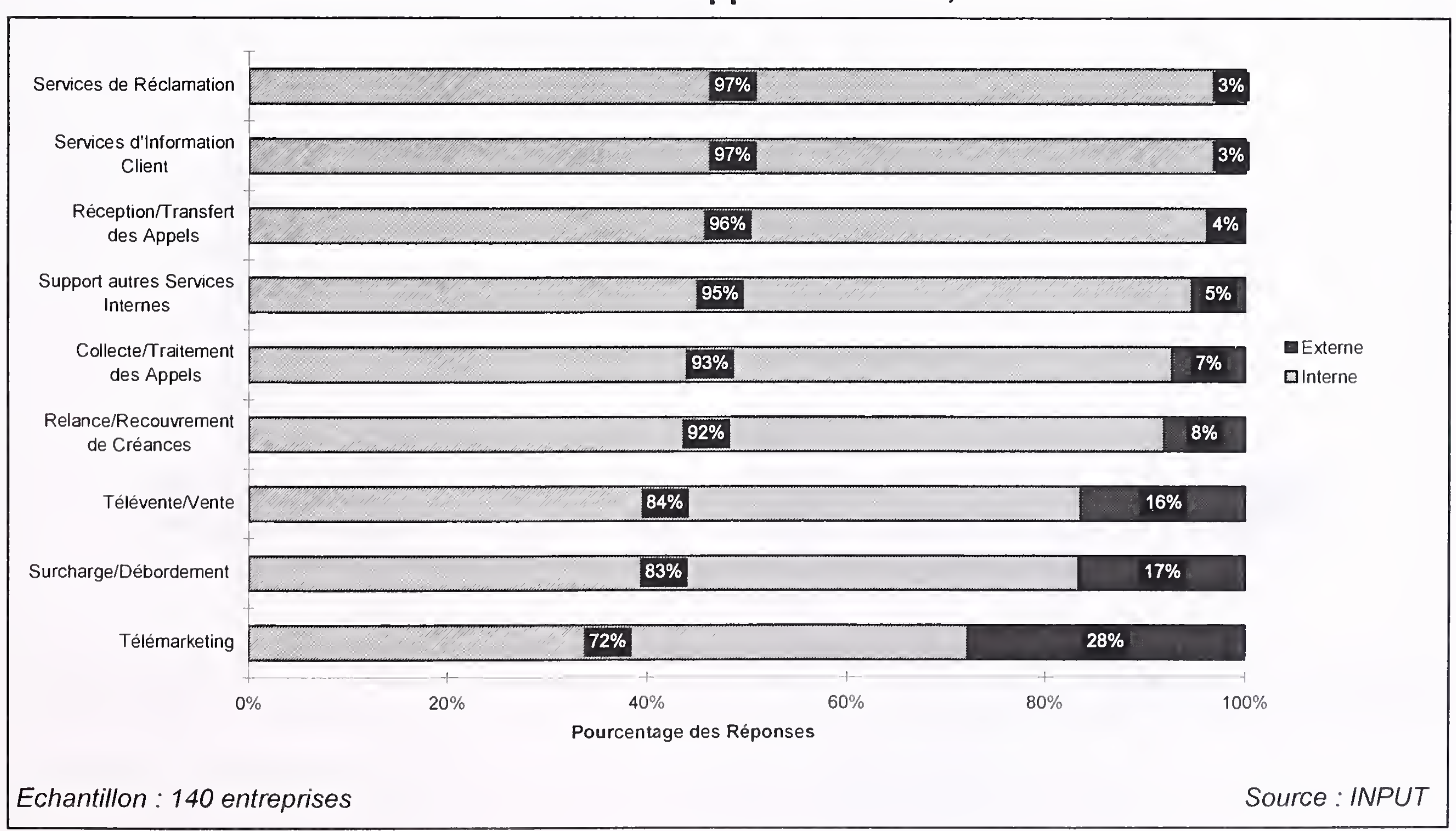
- 94% gardent en interne au moins un de leur(s) centre(s) d'appels,
- 29% ont externalisé tout ou partie de leur(s) centre(s) d'appels,
- 6% ont intégralement externalisé leur(s) centre(s) d'appels.

Les fonctions dont elles souhaitent garder absolument la maîtrise sont :

- Les réclamations toujours délicates à contrôler de l'externe,
- Les services d'information client directement rattachés à une démarche plus globale de suivi de la relation client,
- La réception et le transfert d'appels qui constituent le premier contact établi avec le client et qui sont uniquement externalisés en cas de surcharge, de débordement ou d'astreinte.

Figure IV-2

Pratiques des entreprises concernant les principales fonctions de leur centre d'appels - France, 1997



Echantillon : 140 entreprises *Source : INPUT*

3. Les changements majeurs à court terme

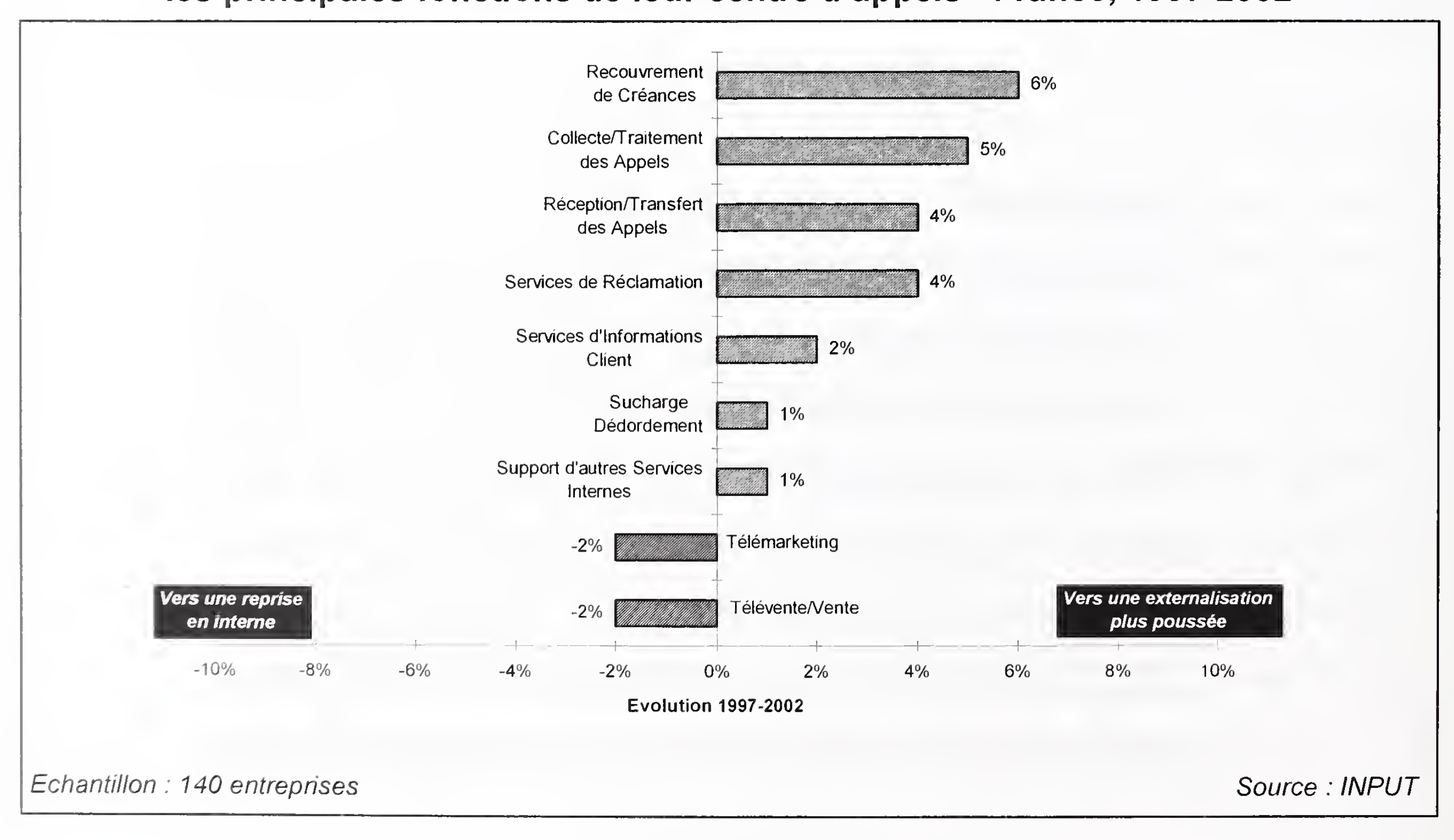
L'évolution des missions du centre d'appels et de leur implication sur l'activité générale des entreprises incite les organisations à faire plus souvent appel à des compétences externes et, par conséquent, à s'orienter vers des solutions d'externalisation de services.

La Figure IV-3 met l'accent sur les fonctions du centre d'appels qui devraient connaître une externalisation plus forte au cours des cinq prochaines années :

- Le recouvrement de créances et les services de réclamation tout particulièrement dans les secteurs de la distribution, des services de télécommunications et d'utilité publique,
- La prise d'appels (réception, transfert, collecte et traitement),
- Les services d'informations client.

Figure IV-3

Evolution des pratiques des entreprises concernant les principales fonctions de leur centre d'appels - France, 1997-2002



Echantillon : 140 entreprises *Source : INPUT*

B

Moyens mis en oeuvre

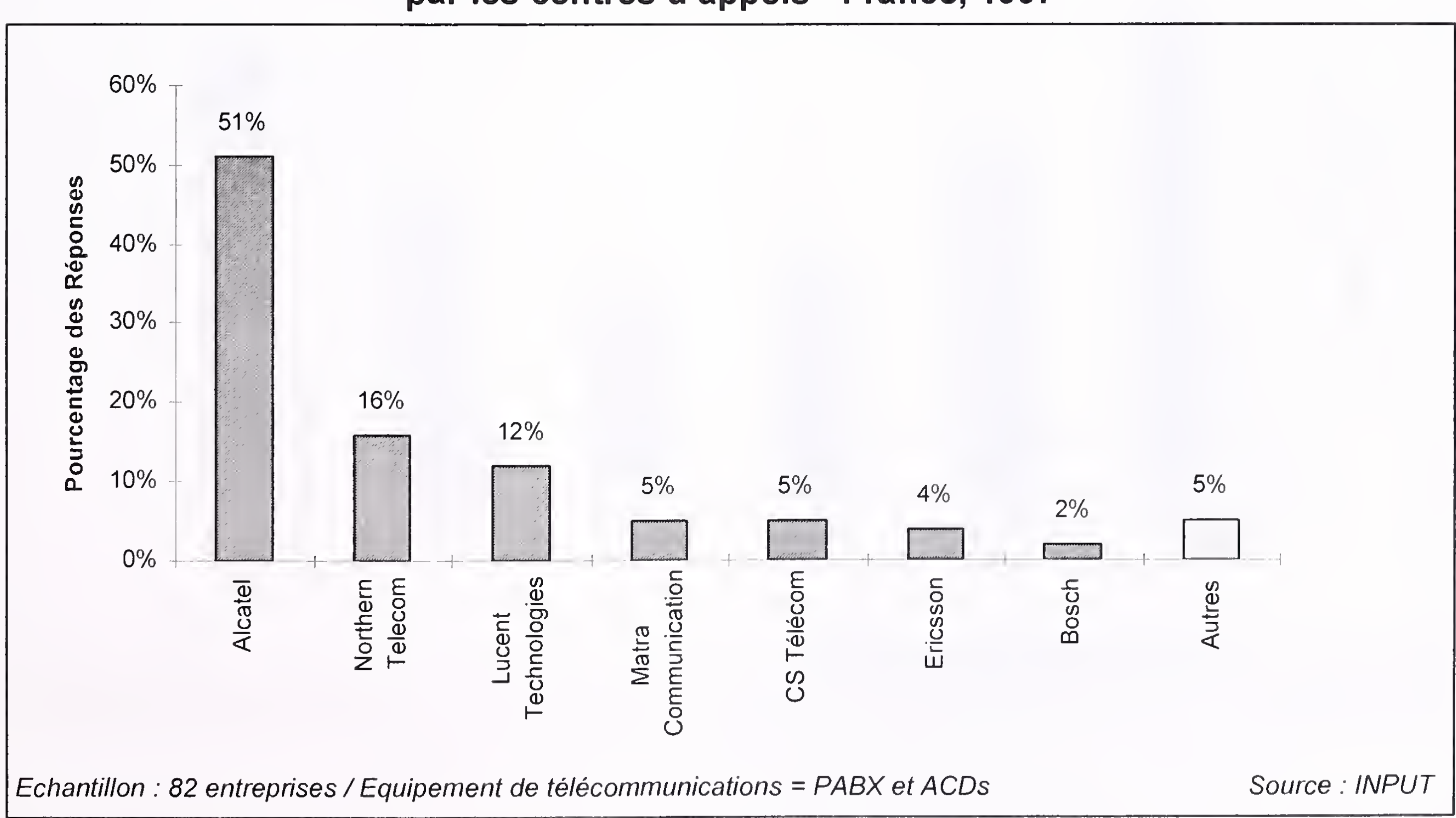
1. Equipement de télécommunications : l'incontestable leadership d'Alcatel

La Figure IV-4 présente les équipements de télécommunications (PABX et ACDs) utilisés par les entreprises pour leur(s) centre(s) d'appels :

- Un PABX sur deux provient de chez Alcatel,
- Northern Telecom, Matra Communication, Ericsson et Bosch Telecom sont les quatre autres offreurs de PABX concurrents directs d'Alcatel,
- Les citations pour Lucent Technologies et CS Télécom concernent leurs produits ACDs,
- Les autres prestataires mentionnés sont Siemens et Datapoint.

Figure IV-4

Equipement de télécommunications supporté par les centres d'appels - France, 1997



Echantillon : 82 entreprises / Equipement de télécommunications = PABX et ACDs *Source : INPUT*

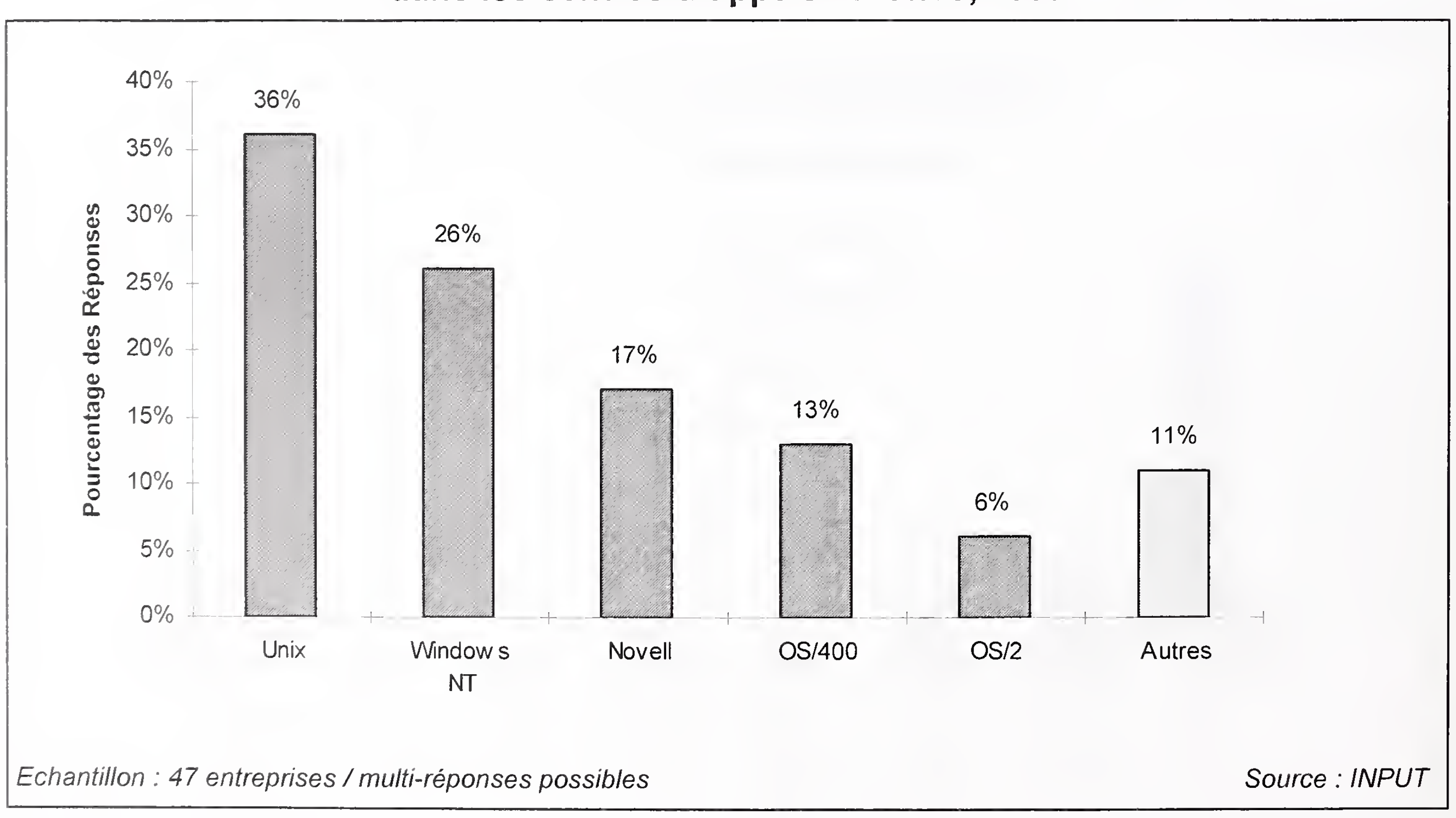
2. Systèmes d'exploitation : la progressive montée en puissance de Windows NT

La Figure IV-5 montre que :

- Les entreprises préfèrent les systèmes d'exploitation ouverts tels qu'Unix et Windows NT :
  - Unix est utilisé dans un centre d'appels sur trois,
  - Windows NT gagne progressivement du terrain et est de plus en plus considéré comme un standard de fait. Une entreprise sur quatre l'a déjà mis en oeuvre,
- Les systèmes d'exploitation de chez Novell et IBM tentent de maintenir leur position,
- Les autres systèmes mis en place concernent VMS et GCOS.

Figure IV-5

Systèmes d'exploitation utilisés dans les centres d'appels - France, 1997



Echantillon : 47 entreprises / multi-réponses possibles *Source : INPUT*

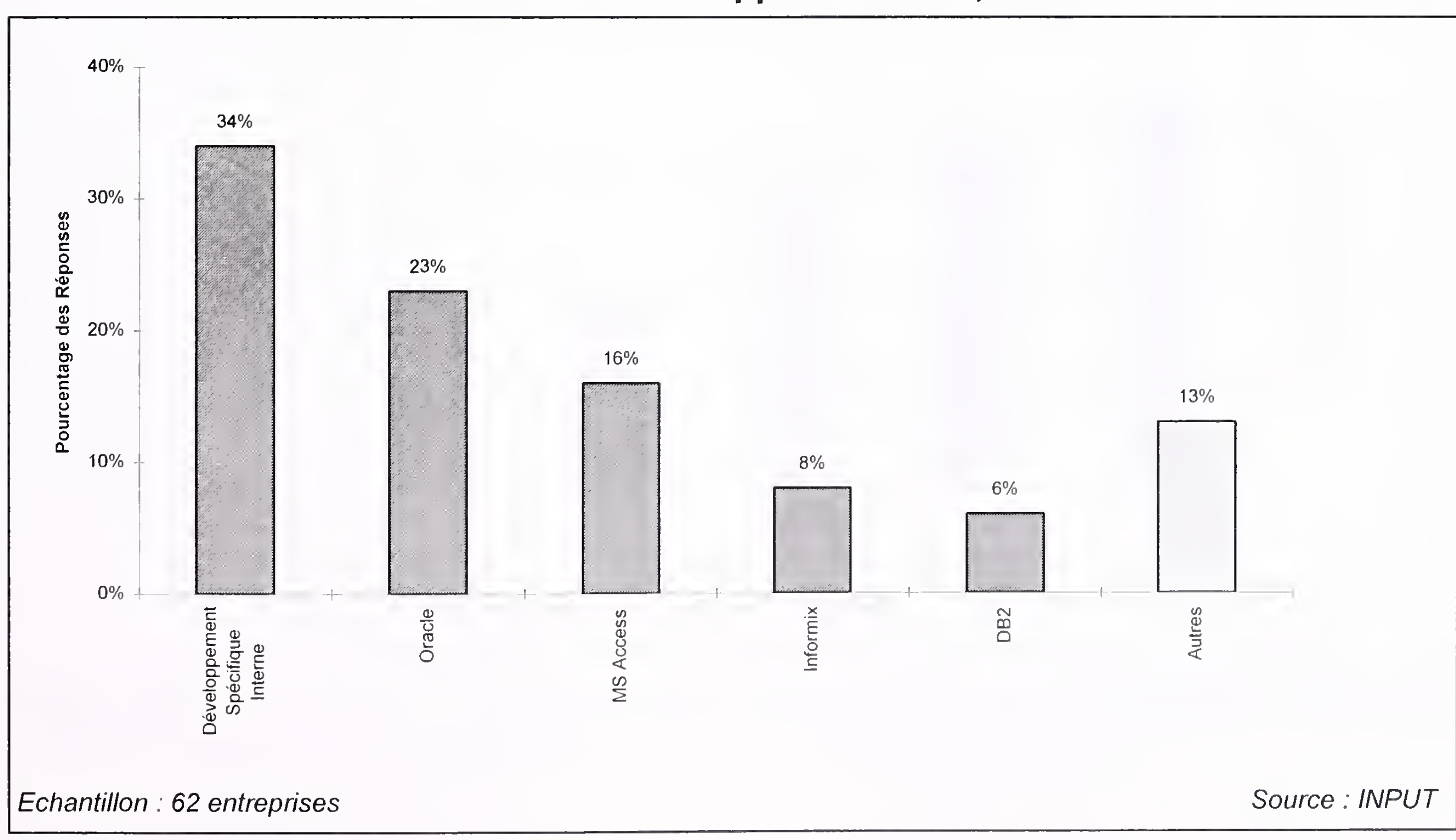
3. Bases de données : un faible recours aux standards du marché

Les base de données, pour la majeure partie relationnelles, regroupent l'ensemble des informations et des éléments essentiels sur les clients. Interfacées avec des applications spécifiques résidentes sur les postes des opérateurs et permettant de visualiser en temps réel le dossier et les actions en cours, elles abritent l'ensemble des connaissances du centre d'appels. En ce qui les concerne, la Figure IV-6 précise que :

- Les développements spécifiques internes représentent encore plus du tiers des pratiques des entreprises,
- La réingénierie complète des bases de données propriétaires constituent une tendance forte à court terme,
- Oracle, Microsoft (MS Access et MS SQL), Informix et DB2 sont les éditeurs les mieux positionnés pour répondre aux nouveaux besoins des organisations.

Figure IV-6

Bases de données utilisées dans les centres d'appels - France, 1997



Echantillon : 62 entreprises *Source : INPUT*

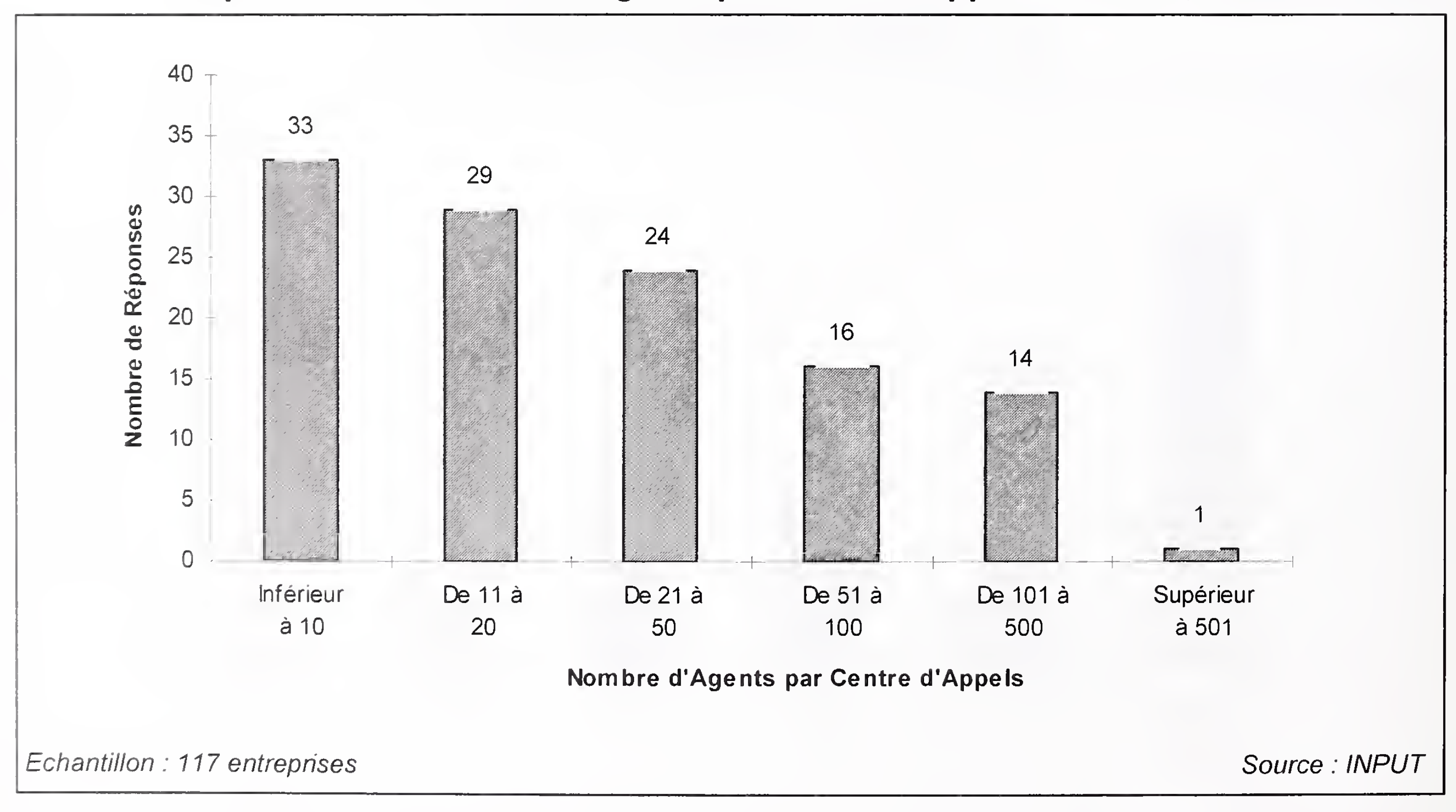
4. Ressources humaines : un dimensionnement insuffisant des équipes

Les moyens techniques et technologiques ont une place importante dans le cadre d'un centre d'appels. Cependant, la dimension humaine doit rester au coeur des préoccupations des entreprises, les clients étant de toute façon en contact direct avec les opérateurs en charge des appels. Les ressources déployées à ce niveau et les profils des acteurs sont essentiels et dépendent étroitement de la mission du centre d'appels.

La Figure IV-7 met en évidence que le nombre moyen d'agents par centre d'appels en France est peu élevé comparativement au Royaume-Uni ou à l'Allemagne. En effet, le pourcentage des entreprises interrogées disposant de moins de 20 agents au sein de leur centre d'appels est de 53% en France alors qu'en Allemagne il est de 41% par exemple. Les centres d'appels français sont dans l'ensemble de taille plus petite que leurs homologues européens.

Figure IV-7

Répartition du nombre d'agents par centre d'appels - France, 1997



Cette différence de taille témoigne de :

- L'adaptation de la taille des centres d'appels au tissu économique français, majoritairement constitué de petites et moyennes entreprises,
- Mais aussi d'un dimensionnement insuffisant des ressources humaines aux nouvelles orientations des centres d'appels que les entreprises interrogées n'hésitent pas à signaler.

Aussi, toute entreprise doit insister sur l'organisation à mettre en place en terme de :

- Dimensionnement des ressources nécessaires,
- Répartition des tâches des équipes,
- Flexibilité du temps de travail et activités saisonnières (par exemple, afin de contourner la législation française du travail en vigueur concernant l'organisation du temps de travail, certaines entreprises ont opté pour l'annualisation du temps de travail. Celle-ci permet d'opérer des centres d'appels 24h/24 et 7j/7 comme cela est le cas outre-Atlantique),
- Permutation des activités exclusivement d'opérateurs avec des tâches liées à la gestion administrative.

Même si le principe de gestion des ressources humaines varie d'un centre d'appels à un autre, il doit garder comme objectifs clés :

- Une identification précise des compétences nécessaires,
- Une gestion rigoureuse du personnel,
- Une formation régulière du personnel,
- La mise en place d'un plan d'intéressement et d'un mode de rémunération, sur la base d'outils de mesure de performance appropriée, motivant et valorisant le personnel.

C

Indicateurs de performance et d'efficacité

1. Principaux indicateurs de référence

Les statistiques servent à chiffrer la qualité du service rendu et constituent un instrument de mesure permettant entre autre de dimensionner et de motiver les équipes.

Selon les entreprises, les principaux indicateurs classiques pouvant être fournis pour un centre d'appels sont les suivants :

1. Appels entrants :

- Volume par ½ heure
- Volume par jour
- Volume par personne
- Rapidité de décroche
- Taux de décroche
- Nombre d'abandons

2. Appels sortants :

- Volume par ½ heure
- Volume par jour
- Volume par personne

3. Pourcentage d'appels téléphoniques, par fax et/ou par internet

4. Temps moyen par appel

5. Coût moyen par appel

Le Tableau IV-1 suivant donne les moyennes de quelques grands indicateurs de référence utilisés dans le cadre de l'exploitation d'un centre d'appels.

Tableau IV-1

Indicateurs de référence pour les centres d'appels – France, 1997

Intitulé	Référence Interne
Nombre moyen d'appels entrants (par personne et par jour)	64 appels
Nombre moyen d'appels sortants (par personne et par jour)	36 appels
Temps moyen alloué par appel	4,2 mn
Temps moyen de réponse par appel	45 à 90 sec. (*)
Pourcentage moyen de personnel travaillant à temps partiel	39%
Proportion du personnel affecté au centre d'appels sur l'effectif total de l'entreprise	3%

(*) Très grande dispersion des réponses, de moins de 2 secondes à plus de 15 mn

Source : INPUT

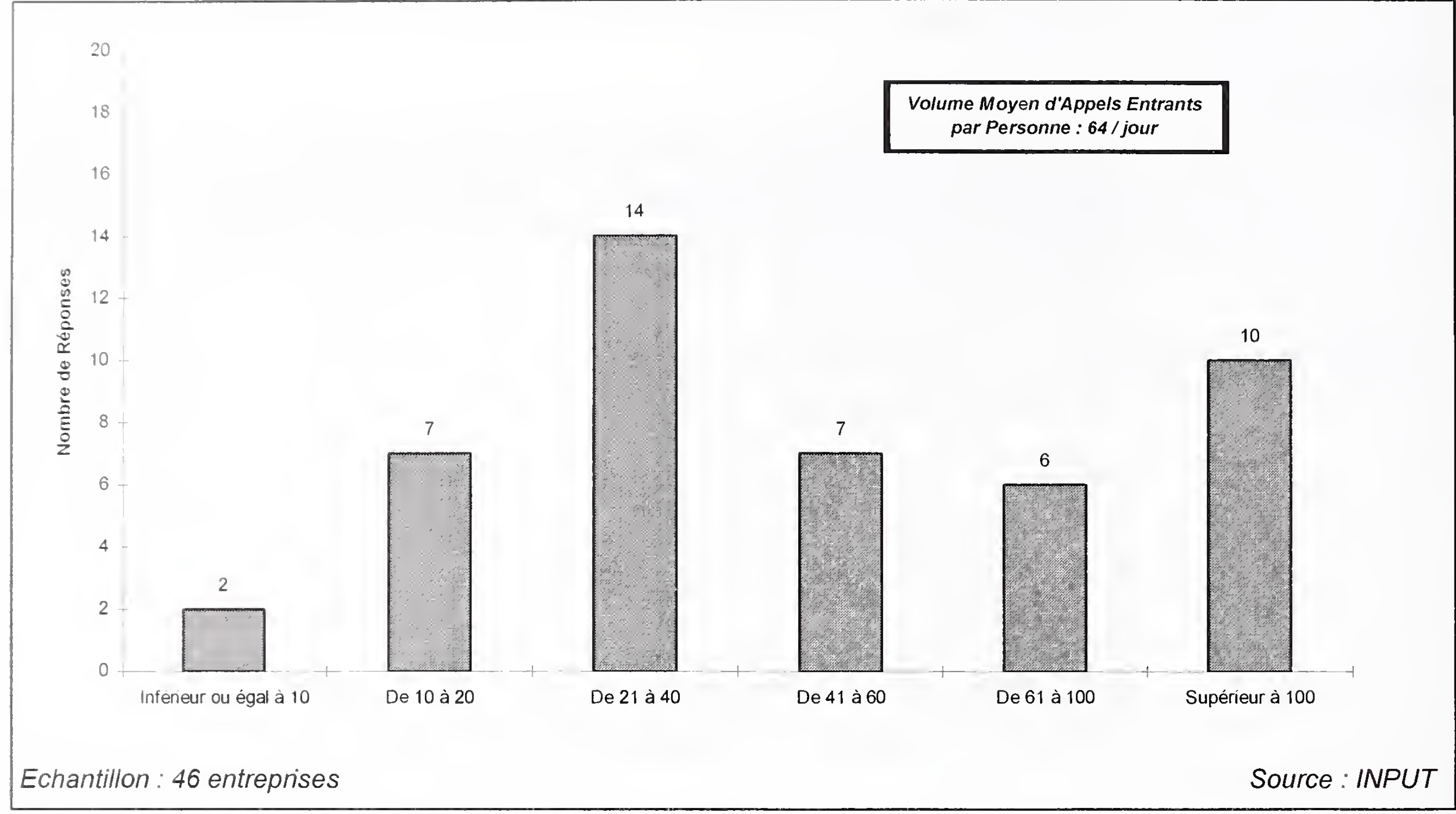
En ce qui concerne le coût moyen d'un appel, un spécialiste de l'assistance l'estime à 40 francs. Cependant un tel coût est difficile à évaluer car il dépend de la durée de l'appel et de son contenu. En effet, si ce sont des médecins ou des experts qui délivrent l'information, le coût se renchérit obligatoirement.

La Figure IV-8 donne une dispersion du nombre moyen d'appels entrants par jour et par agent selon les centres d'appels. Bien que la moyenne se situe à 64 appels par jour et par personne, la dispersion met en évidence qu'il existe deux types majeurs de centres d'appels :

- Ceux gérant des volumes moyens de 20 à 40 appels,
- D'autres ayant un très fort volume d'appels entrants, en général supérieur à 100.

Figure IV-8

Dispersion du nombre moyen des appels entrants - France, 1997



Echantillon : 46 entreprises *Source : INPUT*

Il est important de noter que :

- Les indicateurs de performance ne doivent pas uniquement s'appuyer sur des taux d'efficacité déterminés à partir d'outils de pilotage et de mesure de performance efficaces comme la détermination du taux d'efficacité de traitement des appels,

- Mais aussi prendre en compte le niveau de qualité de l'accueil et de la réponse fournie par l'opérateur.

Certaines entreprises ont déjà fait des développements applicatifs internes très poussés en matière d'outils appropriés pour mesurer la qualité des appels entrants et sortants avec toute la transparence qu'il se doit sur les retours de satisfaction. Du côté des prestataires, les services proposés doivent être accompagnés d'engagements sur des résultats de qualité de service autres que le temps de décroche ou le taux d'appels perdus.

2. Facteurs conditionnant la variabilité des indicateurs

Chaque centre d'appels n'a pas les mêmes impératifs selon les projets dont il a la charge. Certains se doivent de répondre vite à tous les appels, quels qu'ils soient, d'autres de délivrer du conseil et par conséquent d'accorder plus de temps à la relation client.

Aussi, les indicateurs dépendent du profil des personnes qui appellent et peuvent considérablement varier d'un secteur d'activité à un autre et selon les missions du centre d'appels. Par ailleurs, chaque indicateur de qualité est évolutif dans le temps, l'activité du centre d'appels n'étant pas figée.

Par exemple, le temps moyen alloué par appel est compris entre moins de une minute pour un service de prise en charge de réservation de transport urbain et plus de 30 minutes pour une société de télécommunications. De manière générale, les appels sont plus courts dans le grand public que pour les professionnels.

Le Tableau IV-2 reprend les facteurs ayant une incidence directe sur la variabilité des indicateurs de performance.

Tableau IV-2

Facteurs de variabilité des indicateurs de performance d'un centre d'appels - France, 1997

- Mission du centre d'appels
- Secteur d'activité de l'entreprise
- Moyens et ressources mis en oeuvre

Source : INPUT

3. Remise en perspective selon les secteurs d'activités

Le Tableau IV-3 compare les indicateurs de performance relatifs au nombre d'appels entrants et au temps moyen alloué par appel et par personne selon les secteurs d'activité.

Tableau IV-3

Répartition des indicateurs selon les secteurs d'activité des entreprises – France, 1997

	Nombre d'appels entrants (*)		Temps alloué par appel	
	Fourchette	Moyenne	Fourchette	Moyenne
Banque / Finance	20-200	79	1 à 12 mn	4,4 mn
Télécommunications	25-120	63	1 à 30 mn	6,1 mn
Services	14-200	83	0,8 à 22,5 mn	4,9 mn
Assurances	20-50	32	2,5 à 5 mn	3,3 mn
Transport	25-231	90	0,4 à 3,3 mn	2,7 mn
Services d'Utilité Publique	15-148	73	1,5 à 7 mn	4,0 mn
Distribution	10-150	73	2 à 15 mn	3,7 mn
Industrie	25-63	33	1,5 à 5,8 mn	4,1 mn

Echantillon : 45 entreprises - (*) par jour et par personne *Source : INPUT*

Le temps moyen alloué par appel est :

- Supérieur à la moyenne dans la banque, les services de télécommunications, la distribution et les services d'utilité publique,
- Inférieur à la moyenne dans les transports et les services.

Le nombre des appels :

- Entrants est supérieur à la moyenne dans la distribution, la banque et les services de télécommunications,
- Sortants est supérieur à la moyenne dans les services de télécommunications et l'assurance.

4. Comparaisons internationales

Le Tableau IV-4 sur la remise en perspective d'indicateurs internationaux fait ressortir les points suivants pour la France :

- Le temps moyen alloué par appel est quasiment équivalent aux moyennes rencontrées aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne,

- Le temps moyen de réponse est largement supérieur à celui mentionné par les entreprises allemandes et britanniques. Ce différentiel, pouvant aller jusqu'à plus d'une minute, semble considérablement impacter le nombre moyen d'appels entrants que peut traiter une entreprises française (64 appels par personne et par jour). Ce nombre serait sans aucun doute plus important si ce temps moyen de réponse était plus bas. Cette déficience peut s'expliquer par :

  – Une plus faible utilisation d'outils spécifiques au centre d'appels. Les entreprises doivent rapidement investir dans de nouvelles technologies telles que le CTI, la sélection directe à l'arrivée (SDA), les serveurs vocaux interactifs (SVIs), etc., pour optimiser la prise d'appels,

Tableau IV-4

Indicateurs de référence internationaux, 1997

	Etats-Unis	Allemagne	Royaume-Uni
Nombre moyen d'appels entrants (par personne et par jour)	94	75	84
Nombre moyen d'appels sortants (par personne et par jour)	46	27	50
Temps moyen alloué par appel	4,3 mn	4,3 mn	4,8 mn
Temps moyen de réponse par appel	NC	24 sec	21 sec
Pourcentage moyen de personnel travaillant à temps partiel	14%	12%	20%

NC : Non Communiqué

Source : INPUT

– Une organisation des équipes inadéquate lorsqu'il faut faire face à des surcharges d'activité,

– Des ressources humaines bien souvent insuffisantes et inadaptées aux nouvelles missions des centres d'appels.

- Un très fort taux de personnel travaillant à temps partiel (39%) pouvant expliquer le manque de valorisation de la fonction d'opérateurs au sein d'un centre d'appels et un niveau de qualité de service plus faible que dans les autres pays.



Exploitation et externalisation des centres d'appels

A
Principales fonctions externalisées

1. Télémarketing, télévente, surcharge et débordement : fonctions les plus facilement externalisées

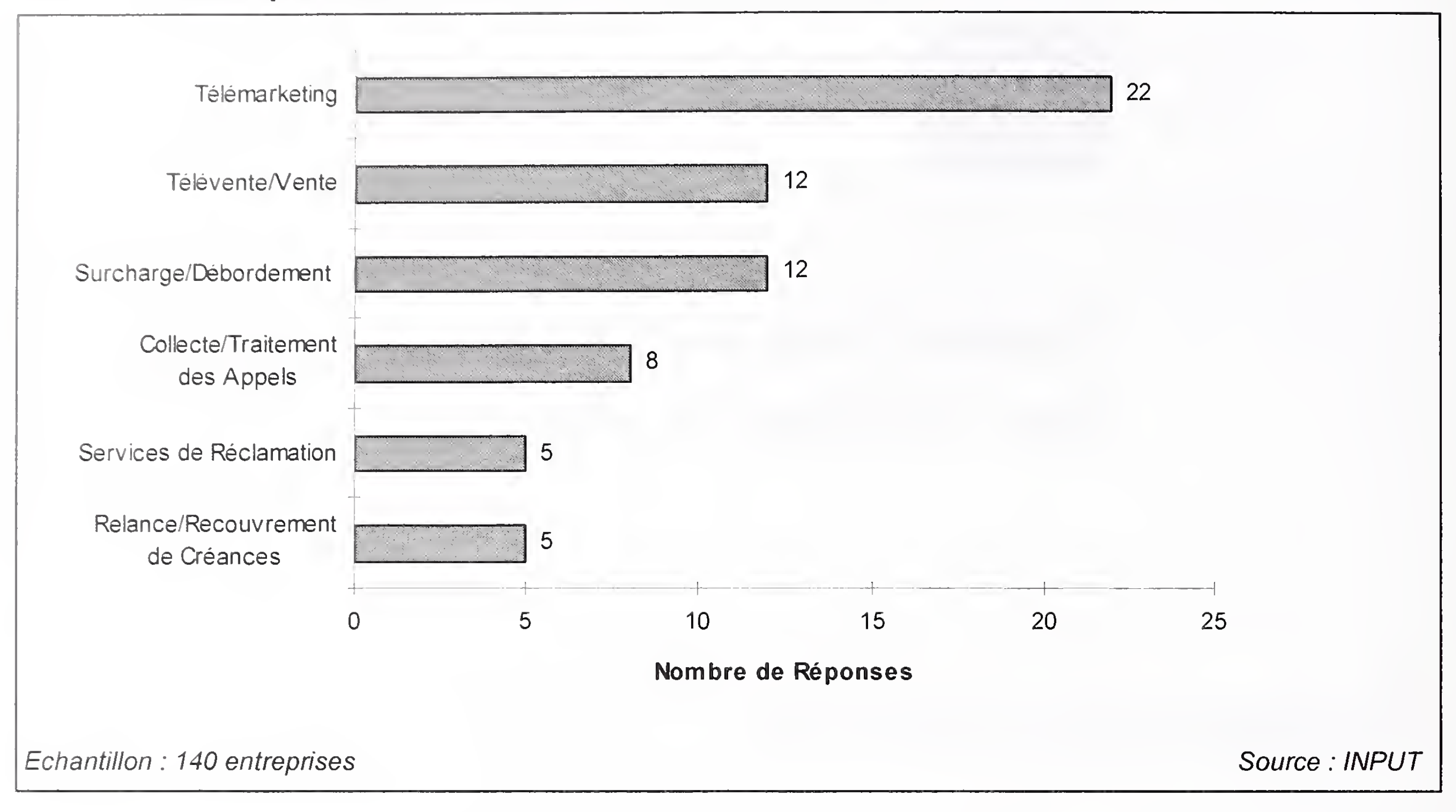
Bien que les entreprises françaises tendent à externaliser de plus en plus certaines fonctions non stratégiques de leur centre d'appels, seulement 6% d'entre elles externalisent complètement cette activité. Dès que l'activité du centre d'appels touche aux fonctions de relation clientèle, les entreprises souhaitent en général garder le contrôle le plus absolu possible sur cette activité vitale car au coeur de la fidélisation de leurs clients.

Comme l'illustre la Figure V-1, les principales fonctions faisant l'objet d'une assistance externe sont les services de télémarketing, de télévente et les solutions de débordement. L'ouverture des entreprises à l'externalisation de ces fonctions peut s'expliquer par :

- L'antériorité des offreurs de services de télémarketing et de télévente sur le marché,
- La difficulté d'anticiper les flux d'activité associés au centre d'appels et d'adapter les ressources humaines en conséquence.

Figure V-1

Principaux services de centres d'appels externalisés - France, 1997



Echantillon : 140 entreprises *Source : INPUT*

2. L'externalisation des centres d'appels selon les secteurs d'activité

Le Tableau V-1 rappelle la propension de chaque secteur d'activité à externaliser tout ou partie de son centre d'appels :

- L'industrie et la distribution font déjà appel depuis plusieurs années à des spécialistes externes pour des missions de télémarketing et de prospection commerciale. Ces deux secteurs ont aussi l'habitude d'utiliser des services externes pour prendre en charge leurs appels en astreinte et ainsi étendre la couverture horaire de leur activité (cf. le service après-vente dans l'industrie et les achats à distance pour la distribution),

- Dans les secteurs financiers (banques et assurances), la confidentialité des données des clients constituent un frein à l'externalisation complète du centre d'appels. Cependant, ces secteurs ont bien souvent recours à la sous-traitance pour la prise en charge des débordements en heure de pointe, toujours difficile à gérer en temps réel,

- Les services restent les plus ouverts à l'externalisation complète de leur centre d'appels puisque 17% des entreprises de ce secteur y ont recours comparativement à 9% dans l'industrie et 7% dans la distribution,

- Les transports et les services d'utilité publique sont réfractaires à l'externalisation et préfèrent garder de bout en bout la maîtrise en interne de leur centre d'appels.

Tableau V-1

Niveau d'externalisation des centres d'appels selon les secteurs d'activité – France, 1997

Secteur d'activité	Pourcentage de l'activité partiellement en externe	Fonctions les plus externalisés
Industrie	46%	Télémarketing Télévente Surcharge / débordement
Distribution	43%	Télémarketing Télévente Surcharge / débordement
Banque / Finance	37%	Télémarketing Collecte et traitement des appels
Services	33%	Télémarketing Télévente/vente Collecte et traitement des appels
Télécommunications	24%	Télémarketing Surcharge / débordement Télévente
Assurances	20%	Relance / recouvrement de créances Télémarketing Surcharge / débordement
Transport	9%	-
Services d'Utilité Publique	8%	-

Source : INPUT

B

Raisons de l'externalisation

1. Pour une meilleure mise à disposition de compétences et de ressources

Le Tableau V-2 développe les principales raisons du recours à l'externalisation des entreprises françaises.

Tableau V-2

Raisons de l'externalisation des centres d'appels - France, 1997

1. Mise à disposition de compétences, de moyens techniques et humains
2. Capacité à mieux absorber les flux d'activité et les débordements
3. Simplification de la gestion des ressources humaines
4. Couverture horaire étendue (24h/24 et 7j/7)
5. Moindre coût et meilleure rentabilité de la solution

Source : INPUT

Les principales raisons invoquées mettent en avant :

- La recherche de professionnalisme dans la mise en oeuvre des services et dans le niveau de qualité de la prestation proposée,
- La réactivité et souplesse du prestataire qui deviennent des raisons majeures de l'externalisation lorsqu'une extension de la couverture horaire est demandée. De manière générale, les entreprises souhaitent élargir l'heure d'écoute de leurs clients en proposant une permanence téléphonique 24h/24,

- La capacité du partenaire à organiser, gérer et motiver le personnel. La simplification de la gestion des ressources humaines est surtout mentionnée en ce qui concerne :

  – Le cas de conventions collectives n'autorisant pas les horaires en astreinte et/ou spécifiant des droits d'intervention précis comme la non commercialisation, même à distance, de biens de consommation le dimanche pour la distribution par exemple. Le passage par un prestataire externe permet de contourner toute restriction collective éventuelle,

  – Des activités saisonnières très difficiles à anticiper.

- Un moyen de rationaliser les coûts, notamment de personnel puisque les coûts fixes sont transformés en coûts variables, et de se recentrer sur le métier de base. En effet, les tarifs des prestataires diffèrent en fonction du type d'appels, et de la durée ou de l'heure de production. Généralement, ils peuvent varier selon un facteur dix suivant qu'il s'agit d'une réservation de taxi, d'une saisie de message électronique, d'une demande d'autorisation pour une carte bancaire qui s'effectuent souvent en moins d'une minute ou d'un help-desk informatique pouvant durer plus de 10 minutes.

Parmi les autres raisons évoquées, les entreprises citent que ;

- La solution est souvent plus facile à exploiter lorsqu'elle est transférée en externe,

- Le recours à un prestataire externe génère des gains de temps et favorise une amélioration des performances du centre d'appels,

- L'exploitation d'un centre d'appels est un métier à part entière.

2. Des freins à l'externalisation persistent

Cependant, les entreprises françaises sont plus souvent réfractaires à l'externalisation que leurs homologues britanniques ou allemandes. En effet, le taux de recours à l'externalisation complète du centre d'appels est de 12% au Royaume-Uni et de 13% en Allemagne contre 6% en France.

Le Tableau V-3 énumère les principaux freins à l'externalisation de l'exploitation d'un centre d'appels selon les entreprises françaises.

Tableau V-3

Freins à l'externalisation des centres d'appels - France, 1997

- Politique interne du groupe et/ou de l'entreprise
- Niveau de savoir-faire des prestataires
- Ne plus maîtriser l'interface client
- Qualité du service rendu
- Réduction des coûts externes

Source : INPUT

Il ressort que les entreprises sont :

- Sceptiques quant à la capacité des prestataires à fournir des services alliant un haut niveau d'expertise et de qualité,
- Retenues dans leur choix par les politiques internes de leur groupe, tout particulièrement lorsqu'elles ont des activités internationales,
- Conscientes que l'externalisation n'est pas l'unique solution pour réduire les coûts d'exploitation.

C

Adaptation des ressources aux futurs développements

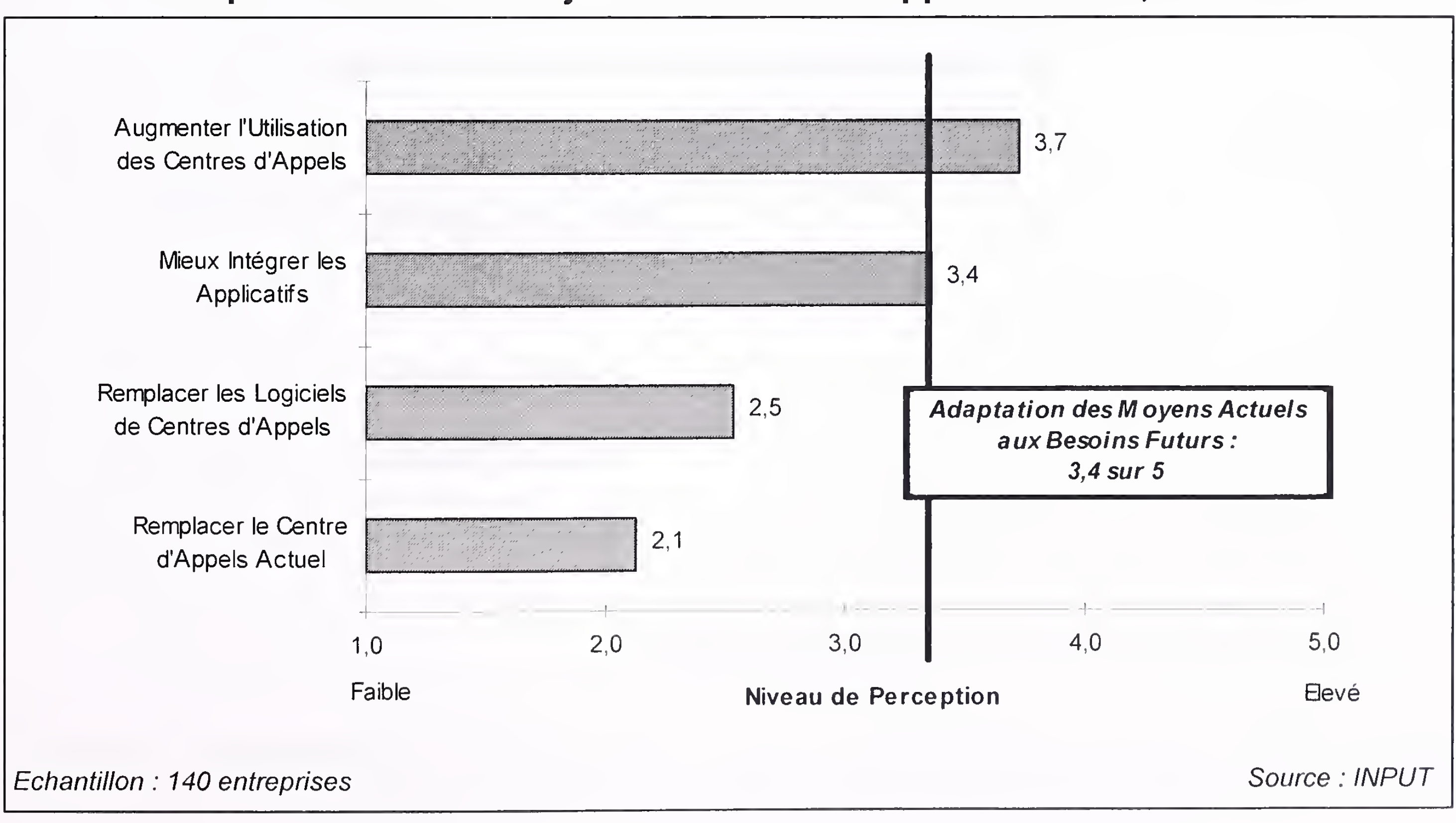
1. Vers une utilisation de plus en plus poussée des centres d'appels

Les clients connaissant mieux les produits et services de leur fournisseur et posant d'avantage de questions, le nombre d'appels est globalement en croissance dans les centres d'appels. La Figure V-2 illustre cette tendance, les entreprises indiquant une utilisation plus poussée des centres d'appels comme l'une des évolutions majeures de leur activité.

Cependant, les entreprises considèrent qu'elles ne disposent pas aujourd'hui des ressources suffisantes en matière d'infrastructure informatique et de télécommunications et de personnel - ou alors celles-ci sont inadaptées - pour faire face aux besoins et évolutions futurs de leur centre d'appels. Pour remédier à ce problème, certaines d'entre elles envisagent de modifier en profondeur leur système d'information.

Figure V-2

Principales évolutions majeures du centre d'appels - France, 1997-2002



Echantillon : 140 entreprises

Source : INPUT

La réingénierie complète du système d'information et la mise en oeuvre de systèmes intelligents ont pour objectif fondamental de :

- Raccourcir les délais d'attente des clients,
- Augmenter la productivité des équipes du centre d'appels afin de mieux répondre à la croissance,
- S'adapter aux nouvelles missions du centre d'appels plus uniquement voué au traitement des appels ou à des opérations de télémarketing mais intégré dans une perspective beaucoup plus large de suivi et de gestion de la relation client. Le cas de la banque sans guichet, où le centre d'appels peut se substituer à l'agence bancaire, montre clairement les avantages que les banques veulent tirer d'un centre d'appels au-delà d'opérations de télémarketing.

En résumé, la démarche des entreprises est de :

- Reconsidérer les moyens disponibles,
- Les adapter aux changements prévus,
- Utiliser plus largement des outils informatiques et de télécommunications,
- Afin de mieux gérer les appels et les ressources humaines.

2. Importants besoins en conseil et en assistance à l'exploitation

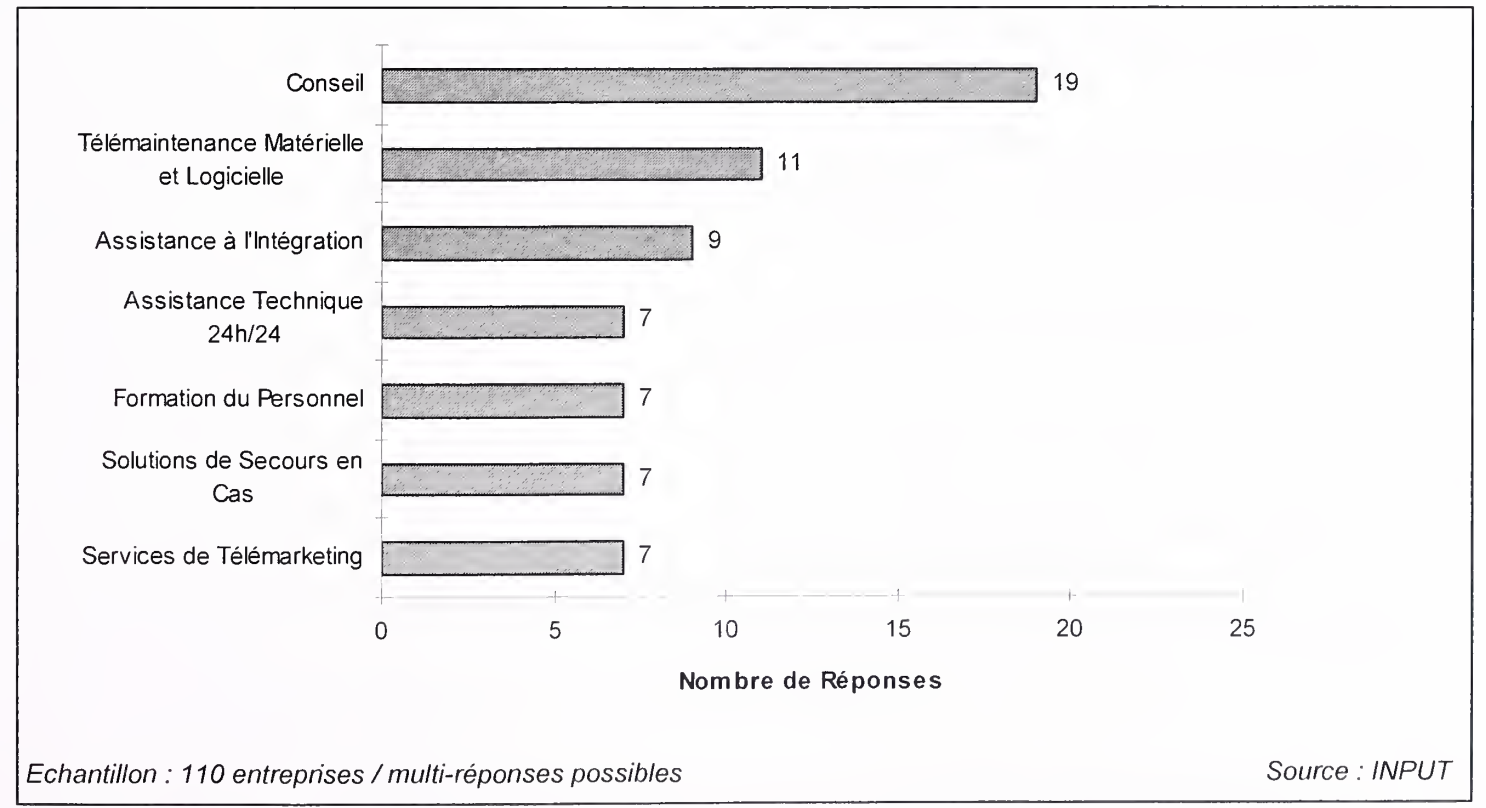
27% des entreprises, soit près d'un tiers, mentionnent n'avoir aucun besoin alors qu'elles sont conscientes que les moyens dont elles disposent aujourd'hui ne sont pas adaptés aux évolutions futures de leur centre d'appels. Ce comportement traduit :

- La difficulté, voire l'incapacité, des entreprises à exprimer clairement les besoins existants,
- La méconnaissance des entreprises quant aux moyens à mettre en oeuvre pour subvenir aux futures évolutions de leur centre d'appels.

La Figure V-3 cite les principaux besoins que les entreprises ont pu exprimer. Les services d'exploitation les plus demandés concernent la maintenance à distance de l'environnement, l'assistance technique continue, la formation du personnel, les solutions de secours en cas de débordement et les services de télémarketing.

Figure V-3

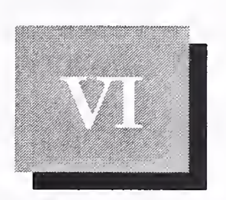
Principaux besoins en support externe - France, 1997



Echantillon : 110 entreprises / multi-réponses possibles *Source : INPUT*

Les autres besoins formulés sont l'expertise en téléphonie, la gestion des ressources humaines et le recrutement.

Le conseil et l'assistance à l'intégration, notamment de nouvelles technologies, s'appliquent surtout à des missions en amont de l'exploitation.



Satisfaction vis-à-vis des centres d'appels

A
Satisfaction vis-à-vis des services d'exploitation

1. Bonne appréciation des services d'exploitation délivrés en interne

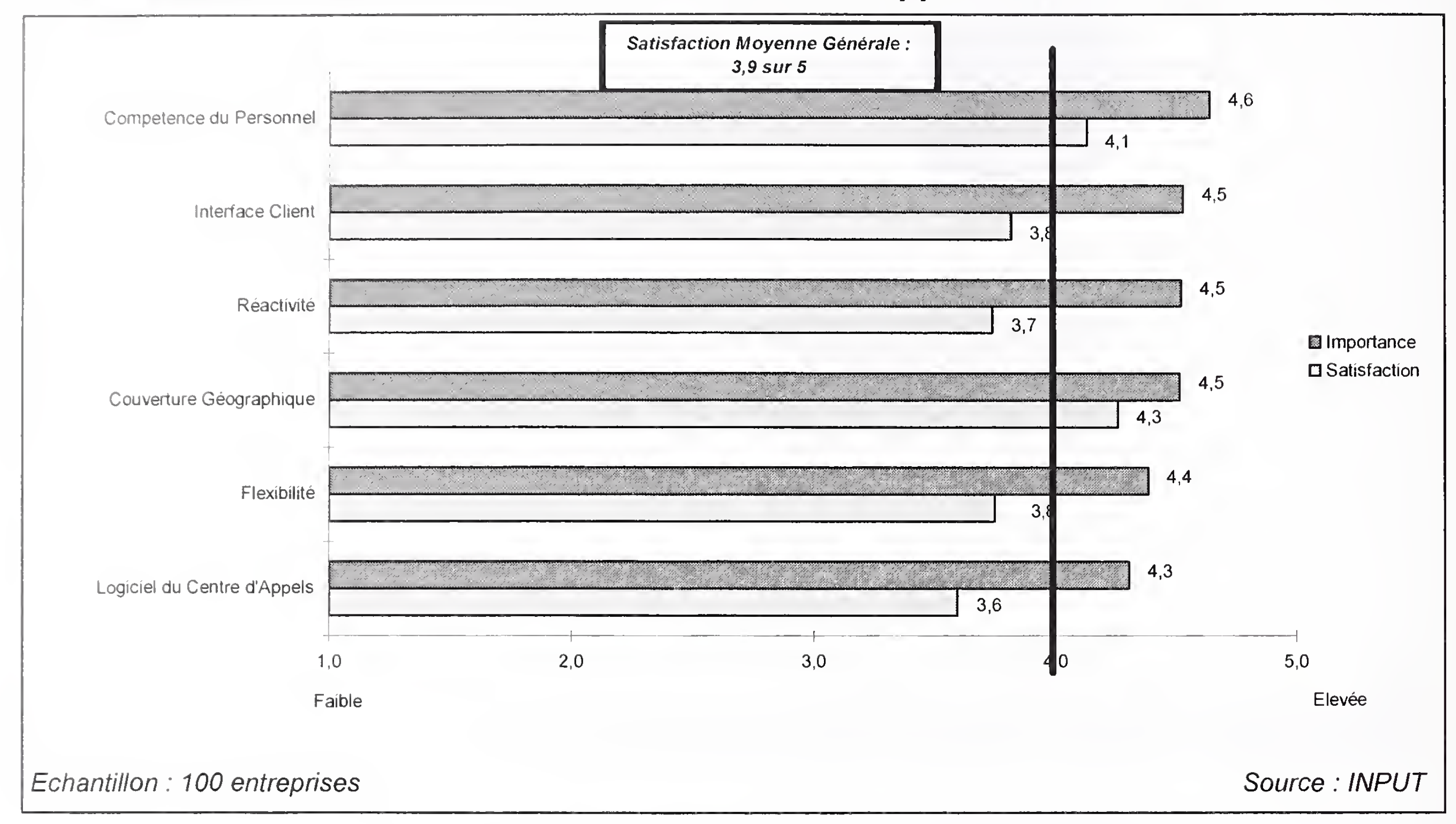
La Figure VI-1 donne l'appréciation des entreprises françaises vis-à-vis de leurs services d'exploitation internes. La satisfaction générale est bonne et repose sur les points suivants :

- La qualité de l'outil informatique et des équipements de télécommunications,
- La rapidité de l'accès aux données et de l'exécution du traitement,
- La flexibilité, la souplesse et l'adaptabilité des ressources,
- L'organisation des équipes et de la structure du centre d'appels,
- La réactivité du personnel.

Les autres points de satisfaction aussi cités concernent la meilleure rentabilité de la prestation délivrée en interne, les compétences du personnel et la connaissance métier.

Figure VI-1

Satisfaction vis-à-vis des services de centres d'appels internes - France, 1997



Echantillon : 100 entreprises *Source : INPUT*

Cependant, des voies d'amélioration existent plus particulièrement pour les services suivants qui ont obtenus les notes de satisfaction les plus faibles :

- Les compétences multilingues (3,3),
- La capacité à gérer du personnel à distance (3,4),
- L'interface des applications (3,4).

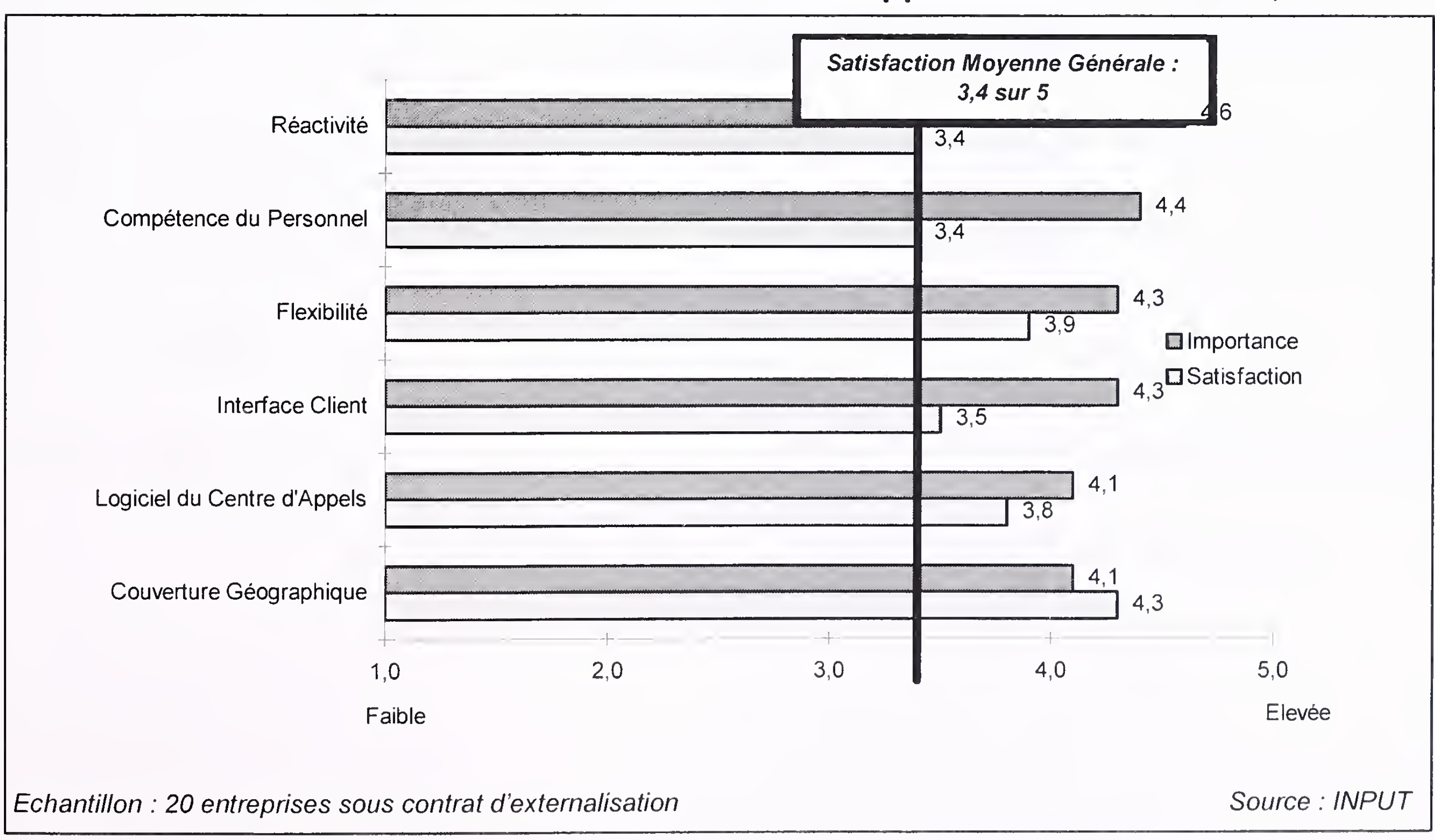
2. Evaluation mitigée des services d'exploitation externes

La Figure VI-2 présente les services les plus critiques lorsque le centre d'appels est pris en charge par un prestataire externe et pour lesquels les entreprises espèrent des améliorations significatives. La satisfaction générale des entreprises sous contrat avec un prestataire externe est inférieure à celle perçue pour les services internes mais prend en compte d'autres éléments d'appréciation :

- La souplesse d'adaptation aux évolutions et aux flux d'activité de l'entreprise,
- La flexibilité des contours de l'offre de services,
- La réactivité du personnel et la rapidité d'exécution des tâches,
- La capacité de traitement des appels proposée par l'offreur,
- Les compétences et la qualité du service,
- Le coût de la prestation et la rentabilité de la solution.

Figure VI-2

Satisfaction vis-à-vis des services de centres d'appels externes - France, 1997



Echantillon : 20 entreprises sous contrat d'externalisation *Source : INPUT*

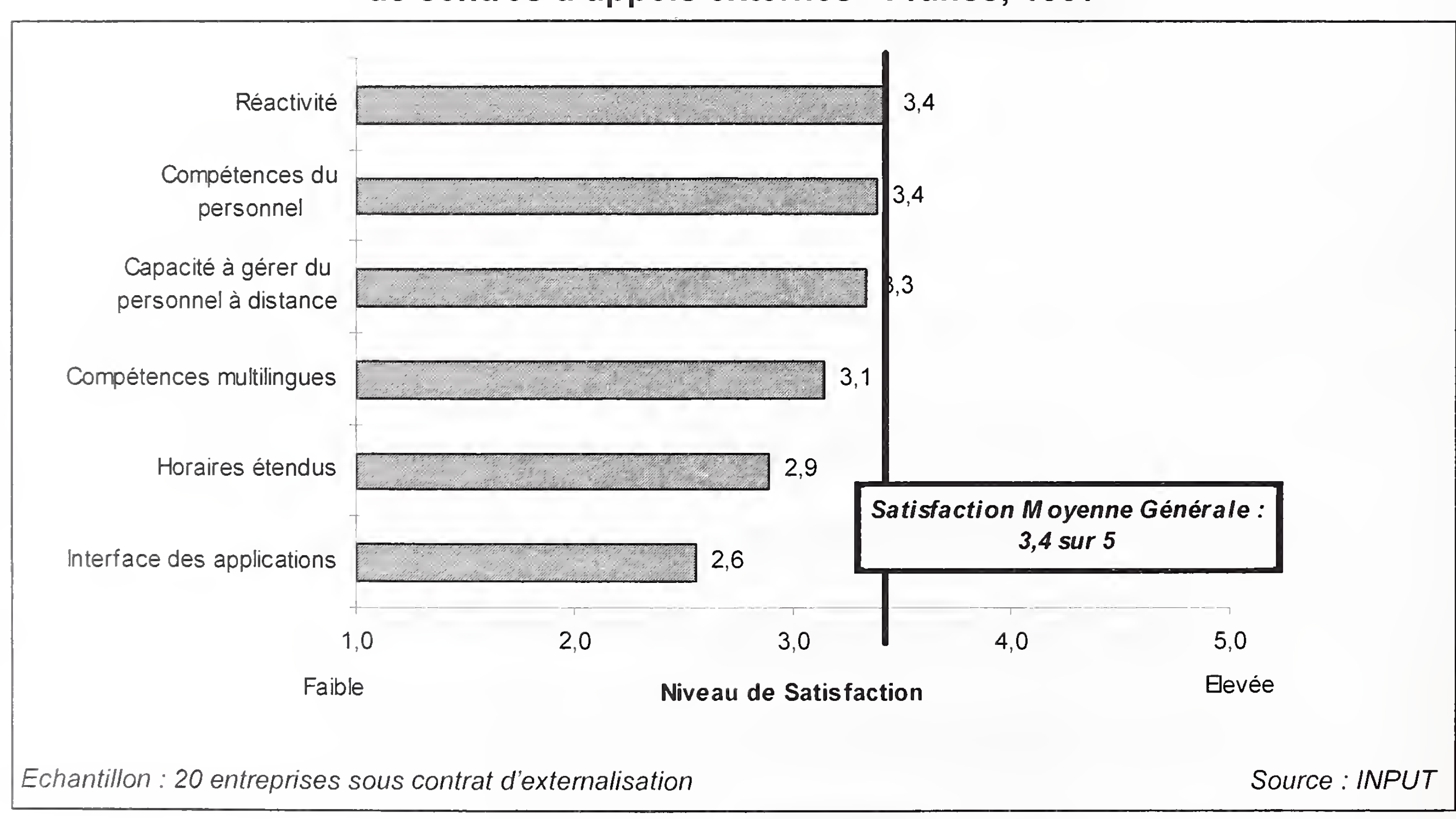
L'utilisation de moyens informatiques et de télécommunications de pointe, l'autonomie vis-à-vis du service et l'ergonomie de la solution constituent d'autres éléments de satisfaction des entreprises vis-à-vis de leur prestataire externe.

Les points d'insatisfaction majeurs donnés à la Figure VI-3 regroupent :

- L'interface des applications (2,6),
- Les horaires étendus (2,9),
- Les compétences multilingues (3,1).

Figure VI-3

Points d'insatisfaction majeurs vis-à-vis des services de centres d'appels externes - France, 1997



Echantillon : 20 entreprises sous contrat d'externalisation *Source : INPUT*

B

Satisfaction vis-à-vis des outils logiciels

Les entreprises sont partagées dans l'utilisation de logiciels de centres d'appels. En effet :

- 55% des organisations interrogées ont développé un outil spécifique soit en interne soit avec l'aide d'un prestataire externe,
- Les autres organisations utilisent :
  - Un applicatif intégré fourni par les constructeurs avec leurs équipements de télécommunications (Alcatel ou Lucent Technologies par exemple),
  - Un logiciel du marché (Phoneframe, Easyphone, ARS, Edge, Pollux ou Versatilys par exemple).

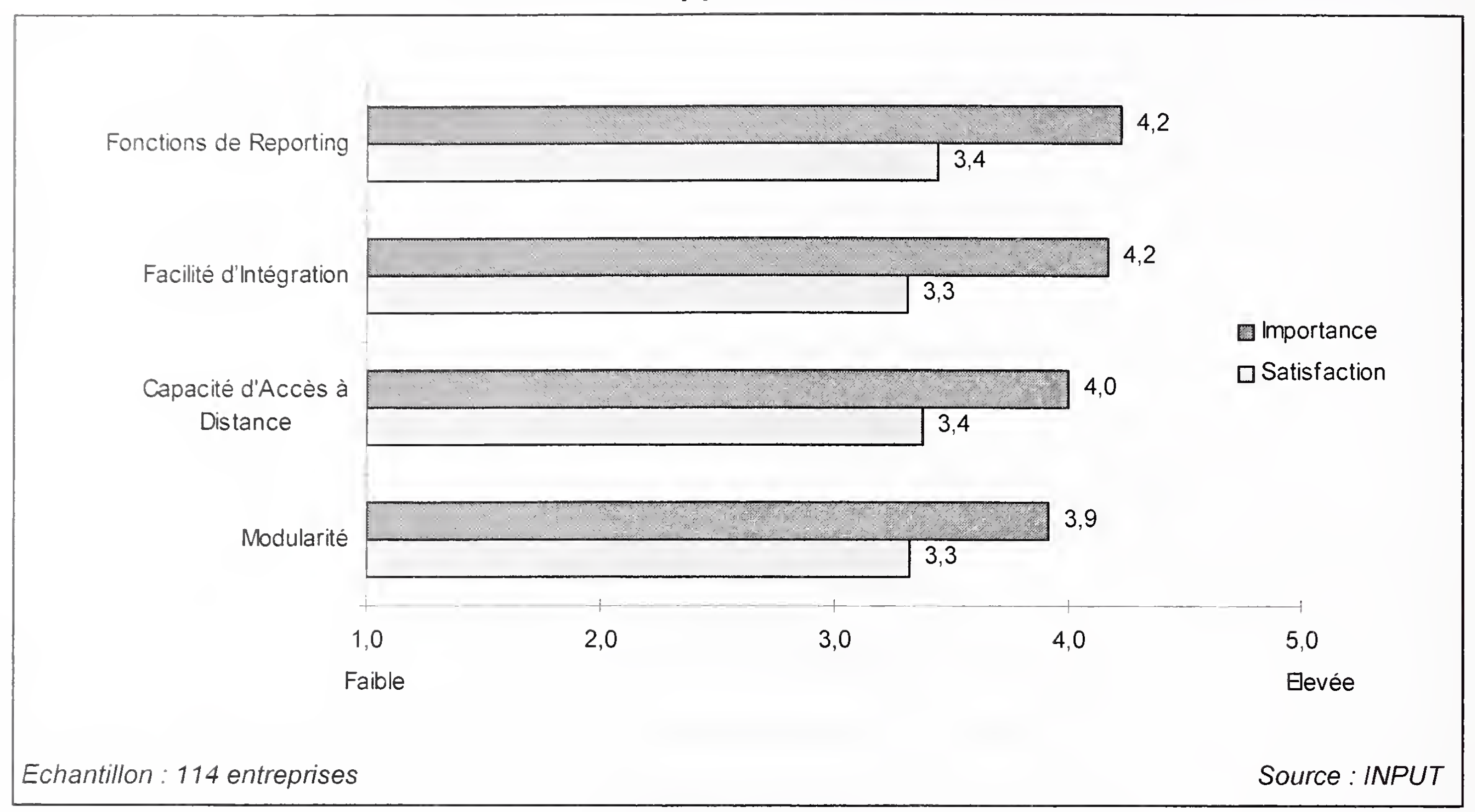
1. Fonctions de reporting et confort d'utilisation satisfaisants

La Figure VI-4 compare le niveau d'importance des principales fonctions d'un logiciel de centre d'appels selon les entreprises et la satisfaction qu'elles ont vis-à-vis de cet outil. Dans l'ensemble, les organisations sont satisfaites vis-à-vis de :

- L'analyse statistique et l'exploitation du reporting,
- La facilité et le confort d'utilisation,
- Le gain de temps et la rapidité d'exécution des tâches,
- La souplesse et l'adaptabilité du produit à l'environnement,
- La fiabilité de l'outil,
- L'impact indirect sur l'augmentation de la productivité des transactions et des traitements.

Figure VI-4

Satisfaction des entreprises vis-à-vis de leur outil logiciel de centre d'appels - France, 1997



Echantillon : 114 entreprises

Source : INPUT

2. Les points à perfectionner

Le Tableau VI-1 rappelle les principaux points d'insatisfaction mentionnés par les entreprises françaises vis-à-vis des logiciels de centre d'appels qu'elles exploitent.

Tableau VI-1

Points d'insatisfaction des entreprises vis-à-vis de leur outil logiciel de centre d'appels - France, 1997

1. Lourdeur, manque de flexibilité et complexité de mise en oeuvre
2. Lenteur, i.e. temps d'accès trop long
3. Difficulté d'intégration
4. Faiblesse de l'évolutivité du produit (mise à jour et réactualisation insuffisante)
5. Coût de la maintenance et de la gestion sur des sites multiples

Source : INPUT

Les points d'amélioration reposent en général sur :

- La recherche d'une solution facile à exploiter en terme d'ergonomie et d'interface client (tant au niveau du contenu que de l'accueil),
- La démonstration que le logiciel apporte un gain de temps aux transactions et traitements effectués ainsi qu'une amélioration significative des performances associées,
- La capacité du logiciel à communiquer en réseau.

C
Les voies d'amélioration des services d'exploitation

1. Moderniser l'outil informatique et les télécommunications en interne

En ce qui concerne plus spécifiquement les services d'exploitation de centre d'appels, les entreprises indiquent deux voies d'amélioration principales :

- Une rattachée à l'environnement technique de la prestation et s'appuyant sur :
  - Une informatisation plus poussée des systèmes devant intégrer les dernières technologies,
  - L'utilisation d'un logiciel plus performant et ergonomique pouvant aider à augmenter le potentiel des appels traités.
- L'autre concerne directement les aspects humains avec :
  - Le développement de la formation du personnel,
  - L'amélioration de la gestion des ressources humaines et de l'environnement social du travail,
  - La modification de l'organisation et de la structure des plannings.

Les entreprises mentionnent généralement vouloir utiliser de manière optimale les ressources nécessaires au centre d'appels en choisissant des solutions de communication et d'information plus performantes. C'est notamment le cas des nouveaux outils alliant la téléphonie à l'informatique. Selon elles, le nouveau système d'information doit pouvoir :

- Différencier le mode de facturation des communications effectuées sur une même ligne en fonction des caractéristiques des appelants (numéros verts ou communications payantes),
- Offrir des fonctionnalités évoluées telles que la gestion des files d'attente, le routage des appels en fonction de l'identification du numéro de l'appelant, etc.

Le Tableau VI-2 reprend les points d'amélioration majeurs exprimés par les entreprises vis-à-vis de leurs services d'exploitation internes.

Tableau VI-2

Points d'amélioration des centres d'appels internes - France, 1997

1. Disposer de meilleurs outils de télécommunications et informatiques (PABX, ACD, CTI, SDA, etc.) et les paramétrer en fonction des besoins
2. Mettre en place un environnement technique et humain plus souple
3. Mieux gérer les appels (provenance, identification, débordement)
4. Mieux encadrer le personnel (recrutement, formation et management)
5. Avoir accès à des services de support client externes pour les équipements de télécommunications et informatiques

Source : INPUT

2. Développer des compétences métier en externe

Selon les entreprises, les points d'amélioration que les prestataires de services d'exploitation de centres d'appels doivent impérativement apporter à leur offre et les qualités à réunir sont récapitulées au Tableau VI-3 suivant.

Tableau VI-3

Points d'amélioration des centres d'appels externes - France, 1997

1. Améliorer le niveau de qualification et de compétences du personnel
2. Développer une expertise métier
3. S'encadrer d'experts pour toutes compétences spécifiques
4. Insister sur le contrôle qualité
5. Développer le niveau d'informatisation

Source : INPUT

Selon les organisations, les compétences du personnel mis à disposition par le prestataire est l'élément le plus important du service et peut apparaître comme le facteur clé de différenciation des acteurs sur le marché. Nombreux sont les prestataires ayant développé une expertise pour des fonctions spécifiques du centre d'appels (débordement, télémarketing ou services d'information client) et s'adressant aujourd'hui à des activités connexes suite à des demandes de leurs clients.

Cependant, fort de ce développement et malgré une expérience reconnue dans leurs activités d'origine, il semblerait que tous ne soient pas en mesure de posséder les compétences adéquates à cette diversification, notamment en ce qui concerne le niveau de qualification du personnel. Par conséquent, il apparaît essentiel pour les entreprises de :

- Savoir évaluer les compétences techniques et humaines,
- Apprécier le niveau de qualité du service délivré et du contrôle qualité associé,

- S'informer sur les références du prestataire dans le domaine considéré. Aussi, près de 20% des organisations envisagent de se faire conseiller par des spécialistes externes sur le choix des solutions à retenir et éventuellement sur le prestataire le plus à même de répondre à leur problématique.

Le niveau de qualification du personnel est aussi étroitement lié à la valorisation du métier exercé. Ainsi, une heure d'un agent qualifié dans une organisation performante où le travail est reconnu, même payé plus cher, est beaucoup plus productrice de qualité. A qualification identique, cette heure de travail est aussi d'autant plus performante que l'agent n'use pas une bonne partie de son temps dans des procédures dépassées et dans l'utilisation d'outils inadaptés à l'activité. Par conséquent, les entreprises doivent savoir apprécier à leur juste valeur les prestataires qui rendent le travail des opérateurs qualifiant et qui, pour cela, ont radicalement modifié la nature de l'organisation de leur centre d'appels.

Les autres voies d'amélioration abordées concernent :

- La réactivité du personnel vis-à-vis des demandes des clients,
- La baisse des coûts,
- Le développement de nouveaux services,
- La valorisation du travail et des salaires,
- La souplesse dans la gestion des effectifs.

(page blanche)



Evaluation des prestataires

A
Perception et évaluation des éditeurs

1. Un marché atomisé

Les entreprises françaises méconnaissent les prestataires de logiciels spécifiques de centres d'appels. En effet :

- 27% des entreprises ont développé des applicatifs spécifiques pour leur centre d'appels et 81% de ces développements ont été réalisés en interne,
- Seulement 42% des entreprises interrogées citent un éditeur ou un logiciel spécifique du marché. Au total, plus de 39 prestataires ont été comptabilisés,
- Nombreux sont les éditeurs n'ayant qu'une seule mention. Le Tableau VII-1 suivant présente ceux ayant obtenu le plus fort taux de citations.

Tableau VII-1

Les 10 meilleures citations spontanées des éditeurs de logiciels de centre d'appels - France, 1997

- Alcatel	- Easyphone
- Northern Telecom	- Lucent Technologies
- CBC Développement (Télé Mission)	- Versatilys
- Axiom Software (Pollux)	- Devotech
- Edge	- Genesys
Echantillon : 59 entreprises	*Source : INPUT*

Les logiciels mentionnés ne couvrent pas tous les mêmes les fonctionnalités. Plus particulièrement, ils possèdent les spécificités suivantes :

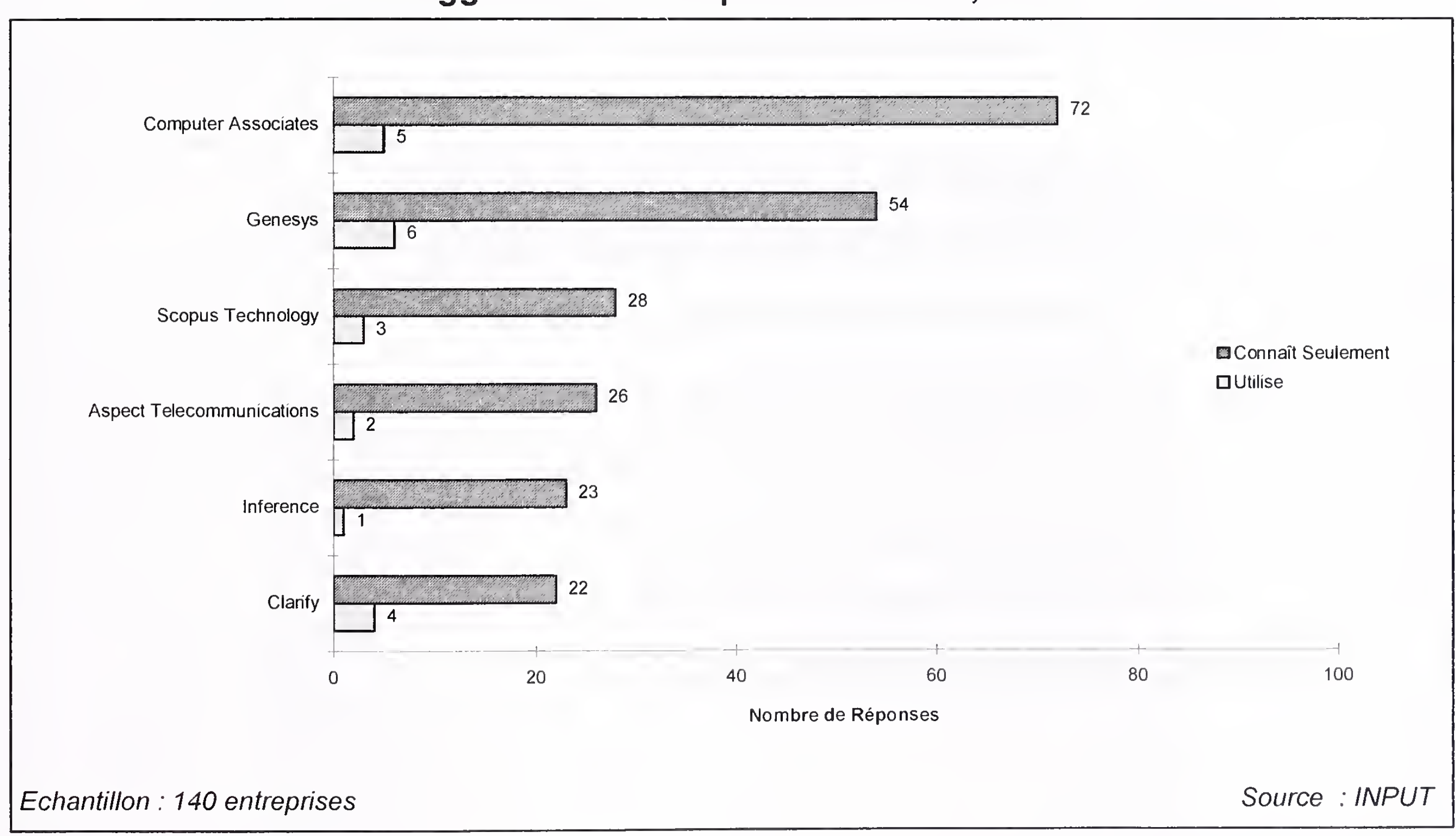
- La gestion des interfaces entre ACD et PABX et/ou des liens CTI généralement fournis avec les équipements de télécommunications (cas d'Alcatel, de Northern Telecom ou de Lucent Technologies,
- L'automatisation de fonctions marketing et/ou commerciales. Par exemple :
  - CBC Développement propose avec Télé Mission une gamme complète de systèmes d'aide à l'action et à la gestion commerciale (aide à l'action et à la décision de mission de marketing direct téléphonique, normalisation et duplication de bases de données et de fichiers, mises à jour automatiques de fiches signalétiques clients, etc.),
  - Pollux d'Axiom Software permet de réaliser des interviews assistées par ordinateur, d'assister à la rédaction de scripts de télémarketing ou d'optimiser la mise à jour de bases de données,
- L'optimisation du traitement des appels et des fonctions associées.

Certains éditeurs, tels que Genesys, Scopus Technology, Aspect Telecommunications, Clarify, Inference, Remedy, Utopia, Vantive ou encore Astea International, se sont spécialisés sur le développement de logiciels spécialement dédiés à la problématique applicative du centre d'appels.

D'autres, plus généralistes, proposent plutôt des solutions d'administration de l'environnement. C'est le cas de Computer Associates qui, fort de sa base installée de logiciels d'administration, arrive en tête des mentions des éditeurs suggérés aux entreprises (cf. Figure VII-1).

Figure VII-1

Meilleures mentions des éditeurs de logiciels de centre d'appels suggérés aux entreprises - France, 1997



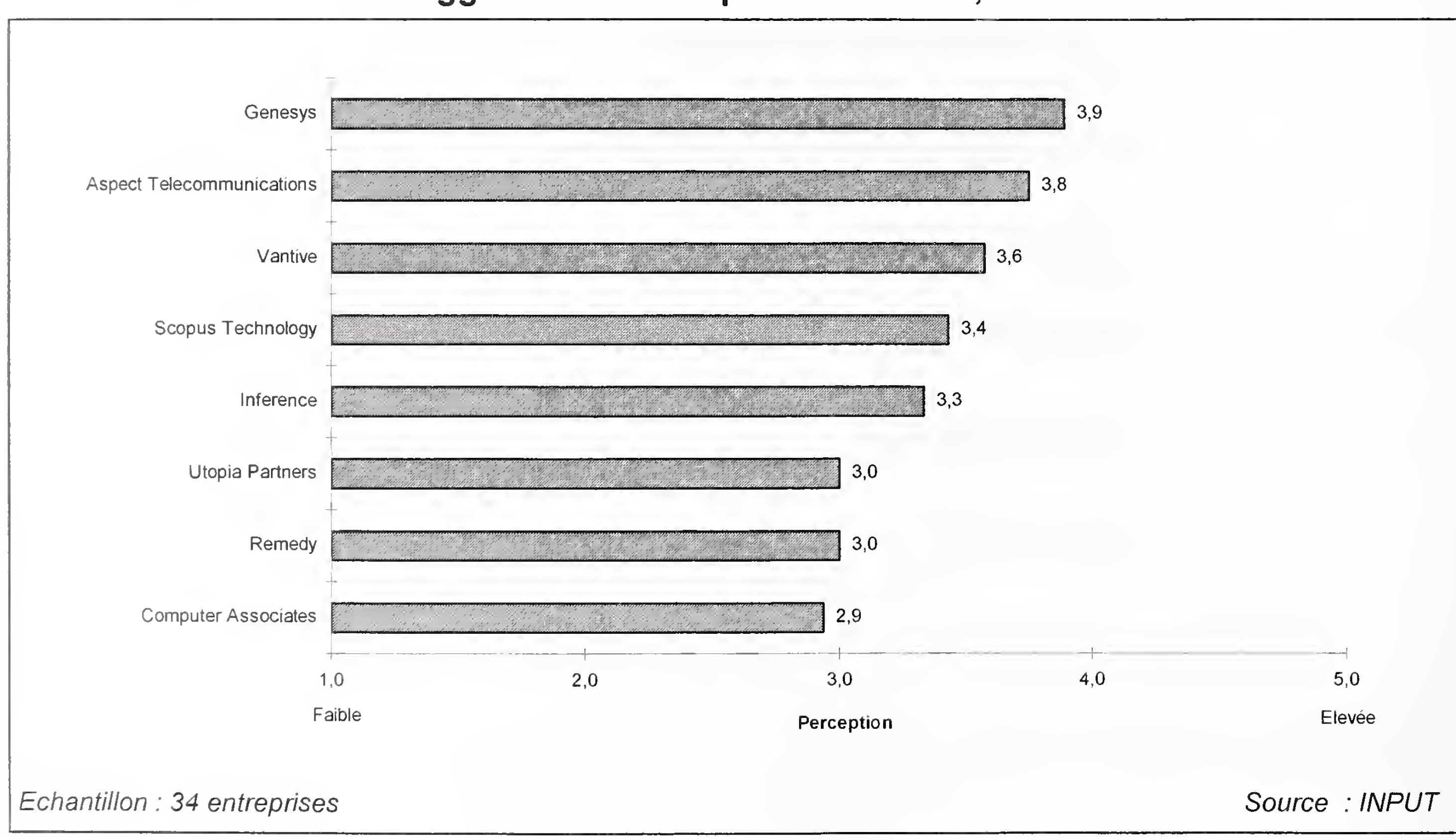
2. Une nécessaire communication pour mieux se faire connaître

Le manque de connaissance des éditeurs de logiciels de centres d'appels s'explique par l'arrivée récente sur le marché de solutions progicialisées spécifiques et du peu de communication qui leur a été associée.

Cependant, l'éclatement du marché en de multiples acteurs ne devrait pas perdurer. Les prestataires, notamment anglo-saxons, pouvant faire valoir une expertise à plus grande échelle dans ce domaine profiteront sans aucun doute de la croissance. Comme le montre la Figure VII-2, ils figurent déjà parmi les meilleures évaluations des prestataires suggérés aux entreprises.

Figure VII-2

Meilleures évaluations des éditeurs de logiciels de centre d'appels suggérés aux entreprises - France, 1997

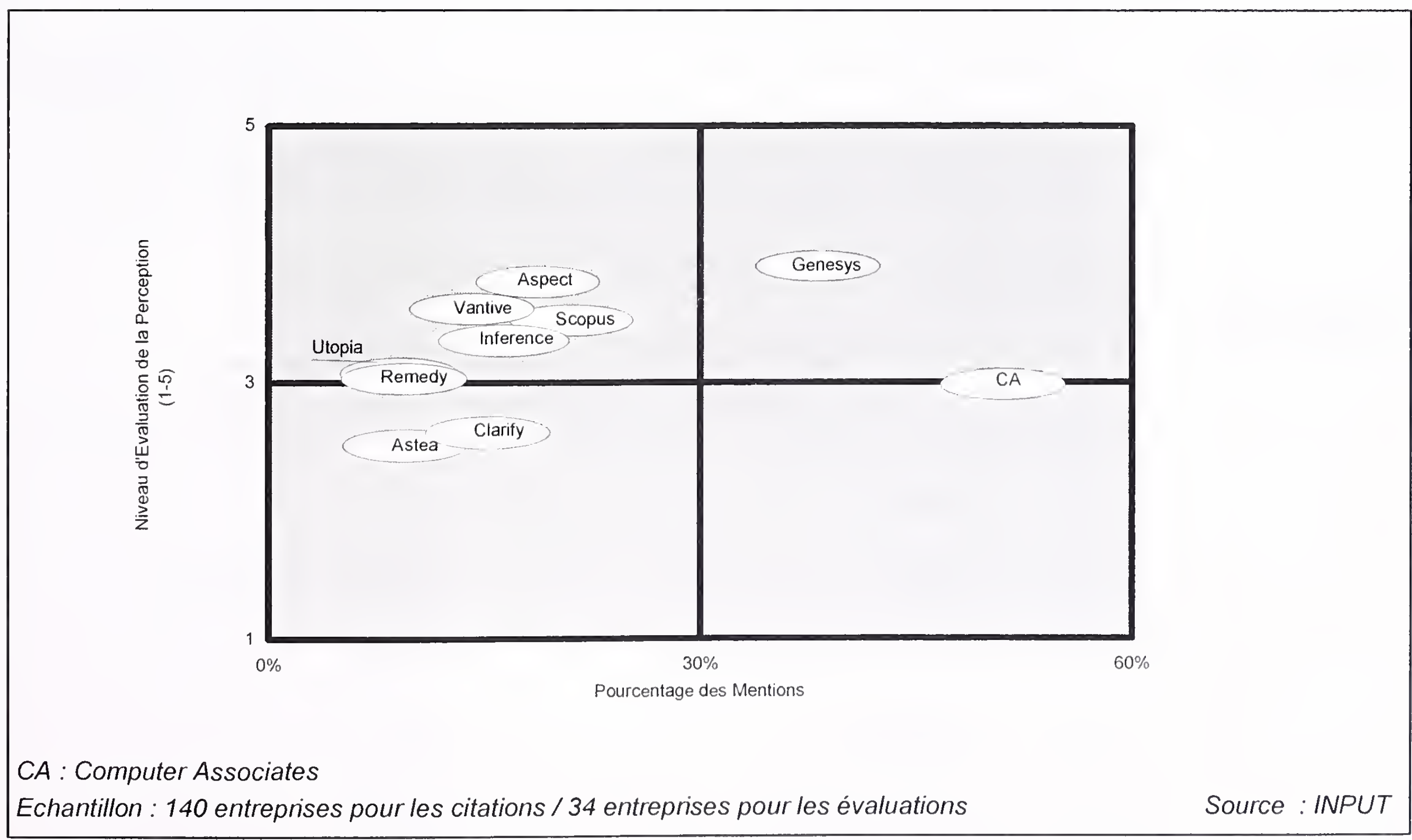


La Figure VII-3 résume le positionnement des principaux éditeurs du marché selon le nombre de mentions obtenues auprès des entreprises et l'évaluation de leurs compétences :

- Genesys semble être l'éditeur le mieux positionné sur le marché tant en terme de notation que d'utilisation,
- Les challengers sont Aspect Telecommunications, Vantive, Scopus Technology et Inference pour ses systèmes de traitement par analogie de cas (Case-Based Reasoning),
- Remedy, Utopia, Clarify et Astea International doivent encore faire leurs preuves,
- Computer Associates est essentiellement reconnu pour ses modules d'administration.

Figure VII-3

Positionnement de la perception des éditeurs de logiciels de centre d'appels suggérés aux entreprises - France, 1997



CA : Computer Associates
Echantillon : 140 entreprises pour les citations / 34 entreprises pour les évaluations *Source : INPUT*

B

Perception et évaluation des prestataires de services

1. Faible niveau de connaissance des acteurs du marché

De même que pour les éditeurs, les entreprises françaises ont une connaissance limitée des prestataires de services d'exploitation de centres d'appels :

- Seulement un quart des entreprises citent spontanément au moins un prestataire,
- Plus de 40 prestataires ont été nommés aux origines et aux compétences très variables. Le Tableau VII-2 présente les dix meilleurs citations spontanées des entreprises et la Figure VII-4, à la page suivante, le classement des meilleures mentions des prestataires suggérés aux entreprises.

Une très grande confusion, alimentée parfois par les offreurs eux-mêmes, existe sur le positionnement des acteurs du marché. Dans beaucoup de cas, les entreprises éprouvent des difficultés à évaluer les contours de l'offre d'un prestataire par rapport à un autre. L'amalgame entre les fournisseurs de solutions matérielles et/ou logicielles à base de nouvelles technologies et les prestataires de services d'exploitation est fréquent.

Tableau VII-2

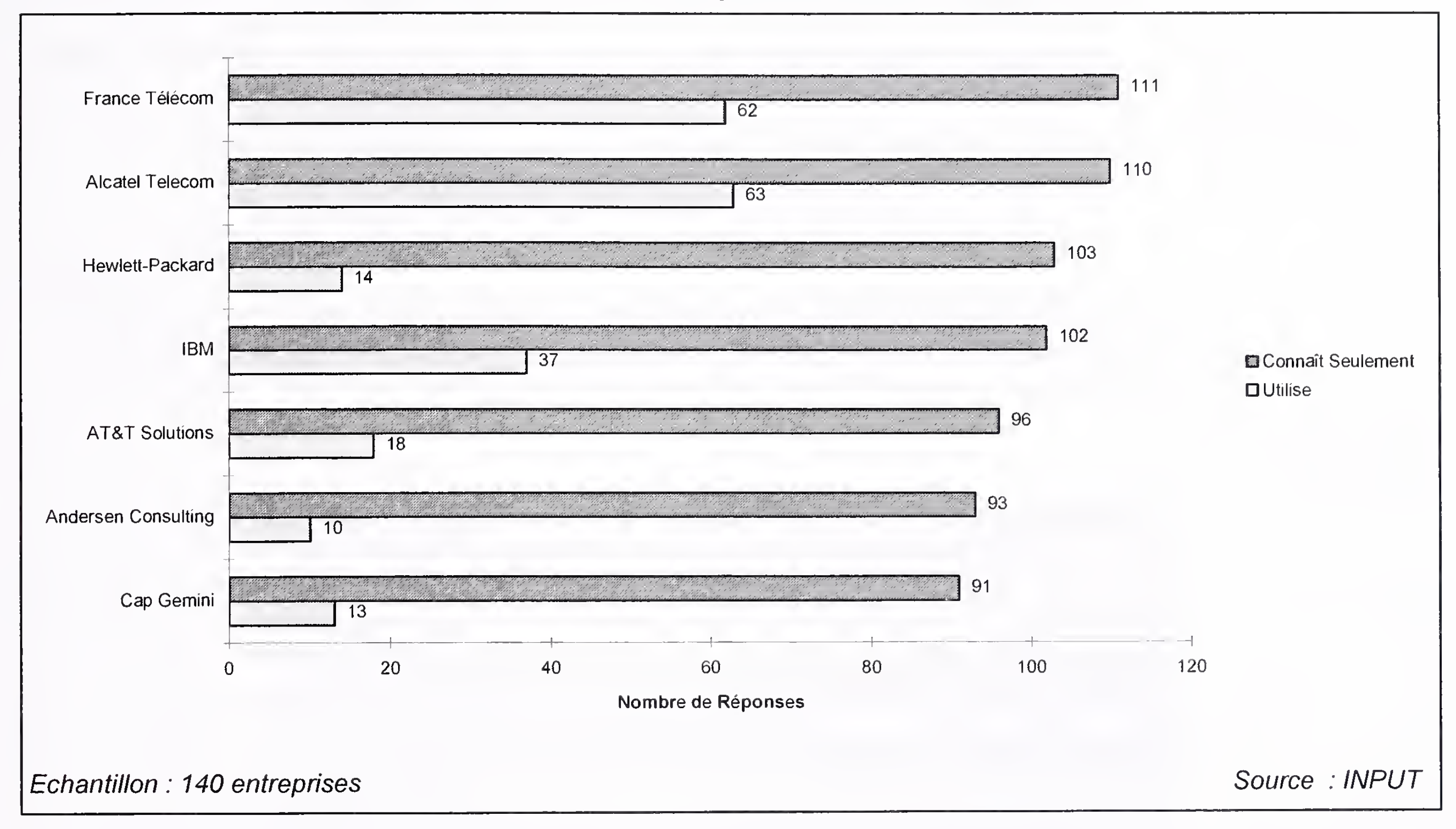
Les 10 meilleures citations spontanées de prestataires de services - France, 1997

- Alcatel	- IBM
- AT&T	- Matra Communication
- Atos / Phonepermanence	- Matrixx
- Datapoint	- NCR
- France Télécom	- SG2

Echantillon : 36 entreprises / multi-réponses *Source : INPUT*

Figure VII-4

Meilleures mentions des prestataires de services suggérés aux entreprises - France, 1997



Echantillon : 140 entreprises *Source : INPUT*

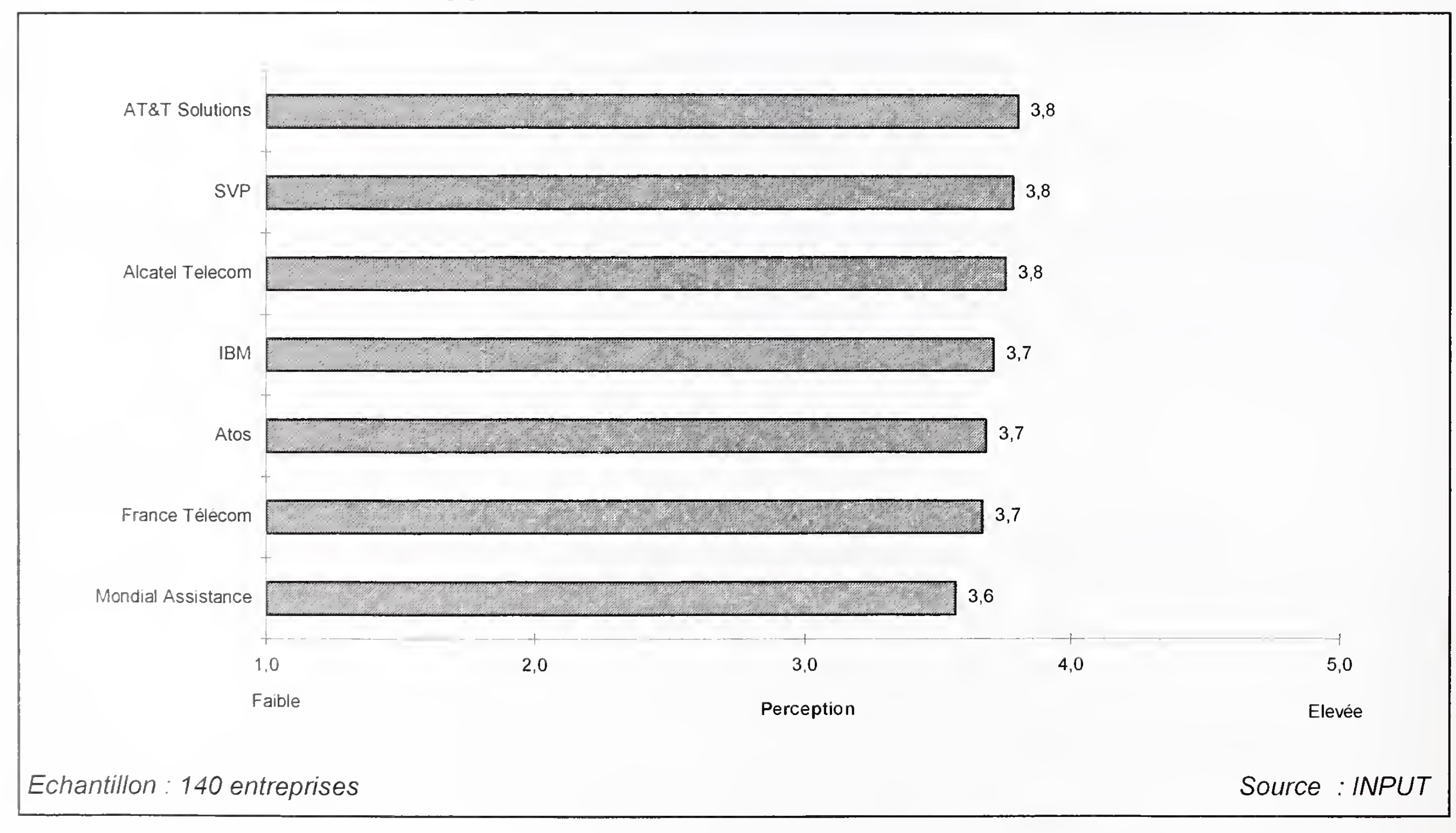
2. Grande variabilité des évaluations

En ce qui concerne l'évaluation par les entreprises des compétences des prestataires de services d'exploitation, l'écart dans les notations est important puisqu'il varie de 2,3 sur 5 à 3,8 sur 5 pour le meilleur. Cette divergence résulte du manque de visibilité des entreprises sur les acteurs majeurs du marché corrélée au fort taux d'internalisation de l'exploitation des centres d'appels dans les organisations qui ne les pousse pas à mieux connaître les solutions proposées en externe.

La Figure VII-5 donne le classement des offreurs les mieux appréciés avec une note d'évaluation de plus de 3,6 sur 5. Les notations chutent ensuite à 3,2 sur 5 pour les autres prestataires.

Figure VII-5

Meilleures évaluations des prestataires de services suggérés aux entreprises - France, 1997



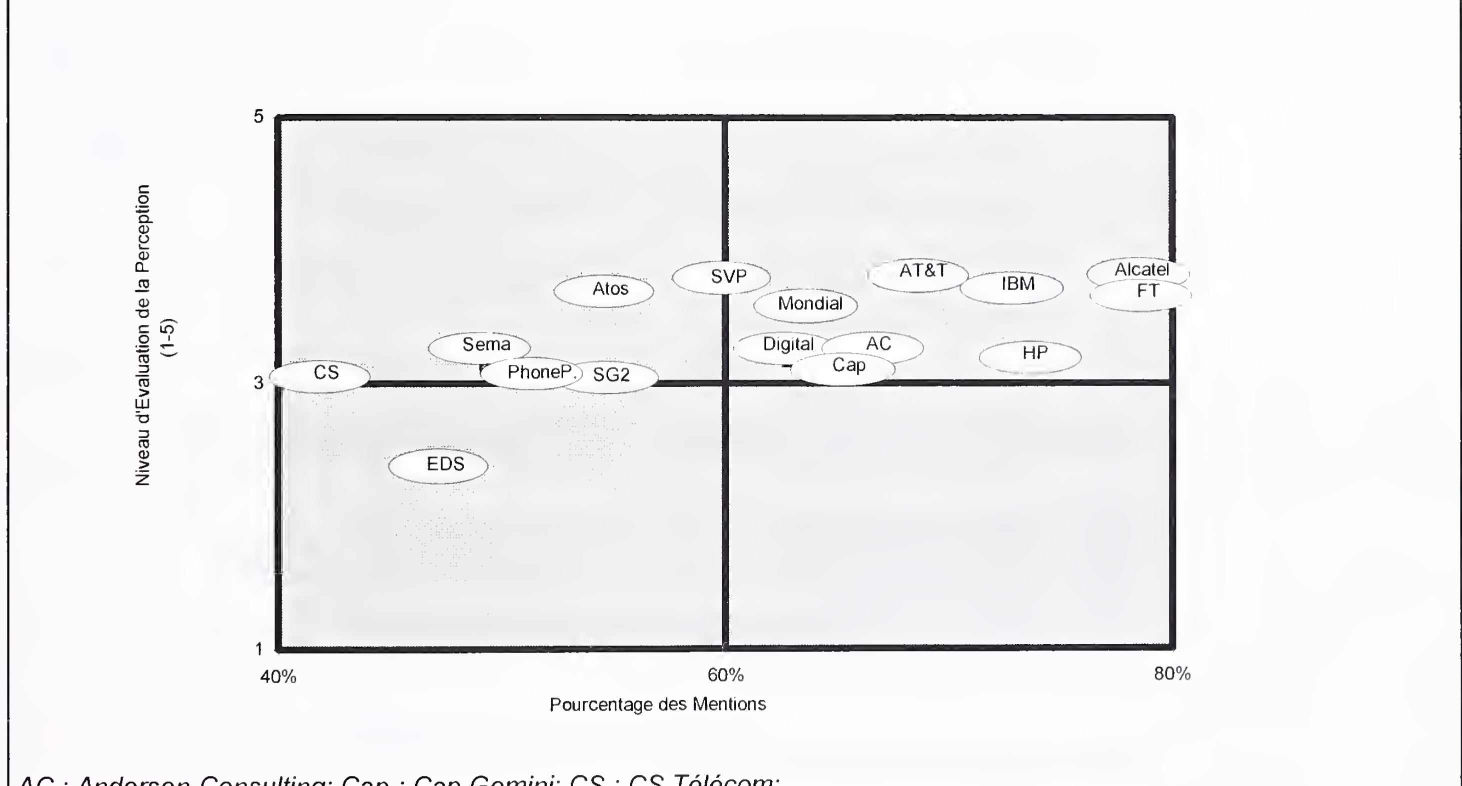
Echantillon : 140 entreprises *Source : INPUT*

La Figure VII-6 résume le positionnement des principaux prestataires de services d'exploitation de centres d'appels selon le nombre de mentions obtenues auprès des entreprises et l'évaluation de leurs compétences.

Certains offreurs, tels que Matrixx, Europ Assistance, InterMutuelle Assistance ou encore NCR n'ont pas pu être évalués de même que des spécialistes tels que Ceritex, Devotech ou Apogée Communications plus connus auprès des professionnels.

Figure VII-6

Positionnement de la perception des prestataires de services de centre d'appels suggérés aux entreprises - France, 1997



AC : Andersen Consulting; Cap : Cap Gemini; CS : CS Télécom;
FT : France Télécom; Mondial : Mondial Assistance; PhoneP : Phonepermanence
Echantillon : 140 entreprises
Source : INPUT

C

Critères de sélection des offreurs

1. Facilité d'utilisation et capacité d'intégration pour les outils logiciels

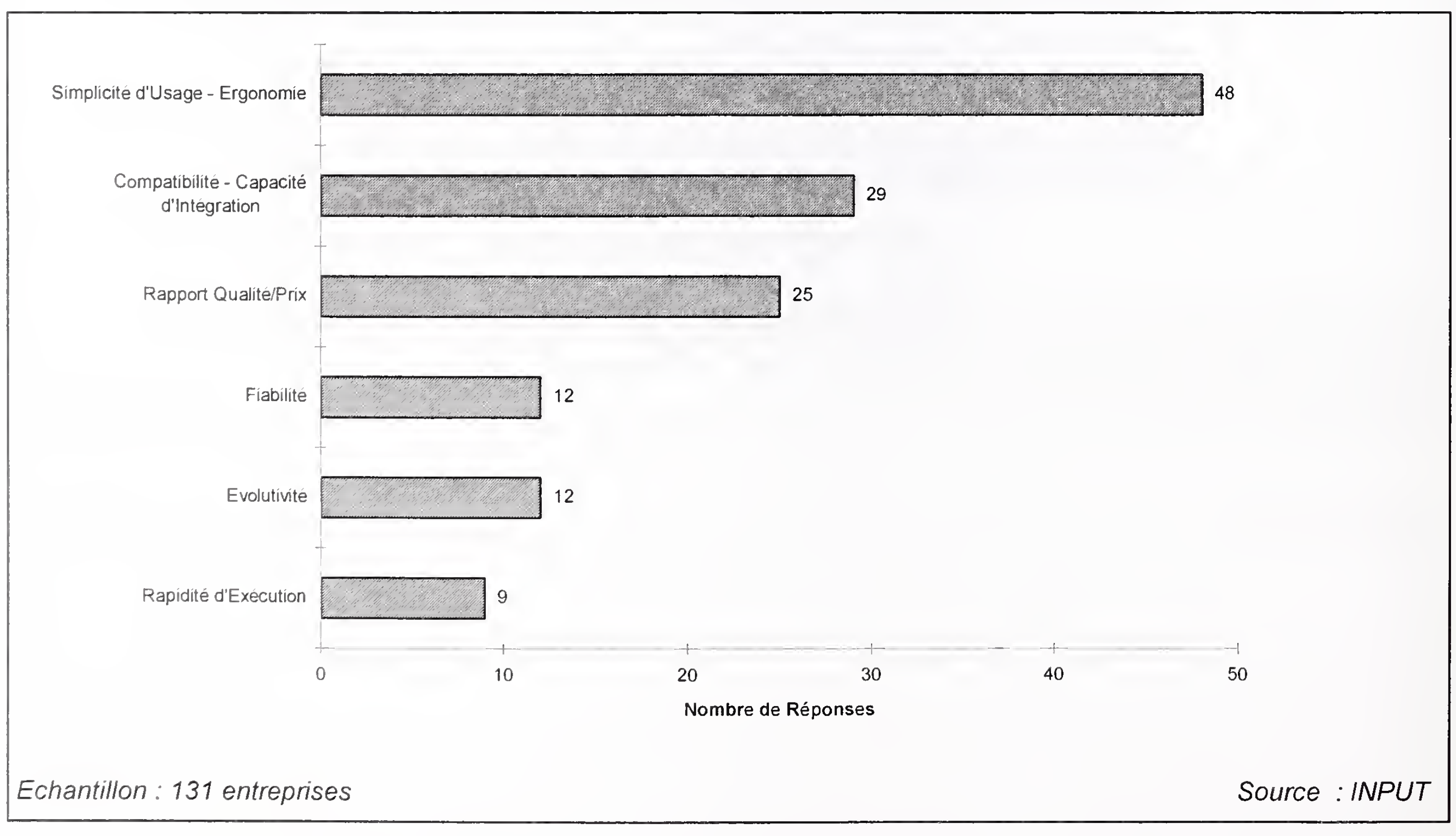
Même si le rapport qualité/prix reste l'un des éléments essentiels du choix d'un logiciel, les entreprises sont désormais sensibles à :

- L'interface utilisateur du produit qui doit être simple et conviviale. Aussi, l'ergonomie de l'outil devient prépondérante,
- La facilité d'intégration du logiciel avec les autres systèmes déjà mis en place et, tout particulièrement, ses capacités à s'intégrer dans un environnement partagé en réseaux à base de nouvelles technologies s'appuyant sur internet et le web.

La Figure VII-7 rappelle les principaux critères de sélection d'un logiciel de centre d'appels selon les entreprises.

Figure VII-7

Critères de sélection des logiciels de centre d'appels - France, 1997



Echantillon : 131 entreprises *Source : INPUT*

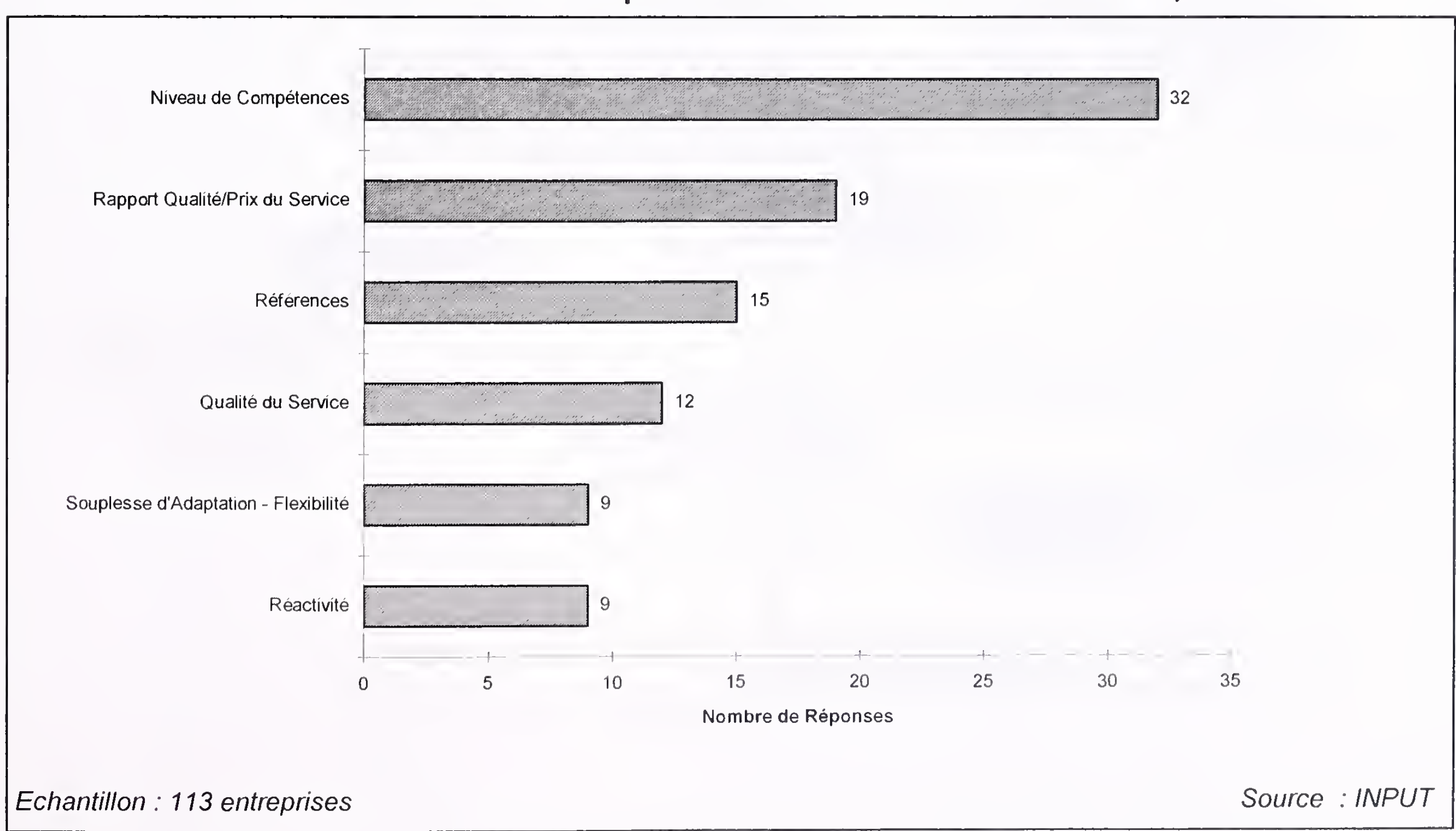
2. Compétences du personnel et rapport qualité / prix du service pour les prestataires de services

La Figure VII-8 présente les principaux critères de sélection des entreprises lorsqu'elles font appel à un prestataire externe. Les facteurs clés différenciateurs des offreurs reposent sur :

- La souplesse d'adaptation aux évolutions et aux flux d'activité des entreprises (gestion des effectifs et des plannings),
- La flexibilité des contours de leur offre de services (modularité et ouverture à la mise en commun des ressources),
- Leur rapidité dans l'exécution des tâches liées à l'exploitation du centre d'appels (optimisation grâce à l'utilisation d'outils spécifiques),
- La motivation et les compétences de leur personnel (professionnalisme, temps accordé à la formation et niveau de valorisation du métier d'opérateurs).

Figure VII-8

Critères de sélection des prestataires de services - France, 1997



Echantillon : 113 entreprises

Source : INPUT

D

Positionnement sur le marché

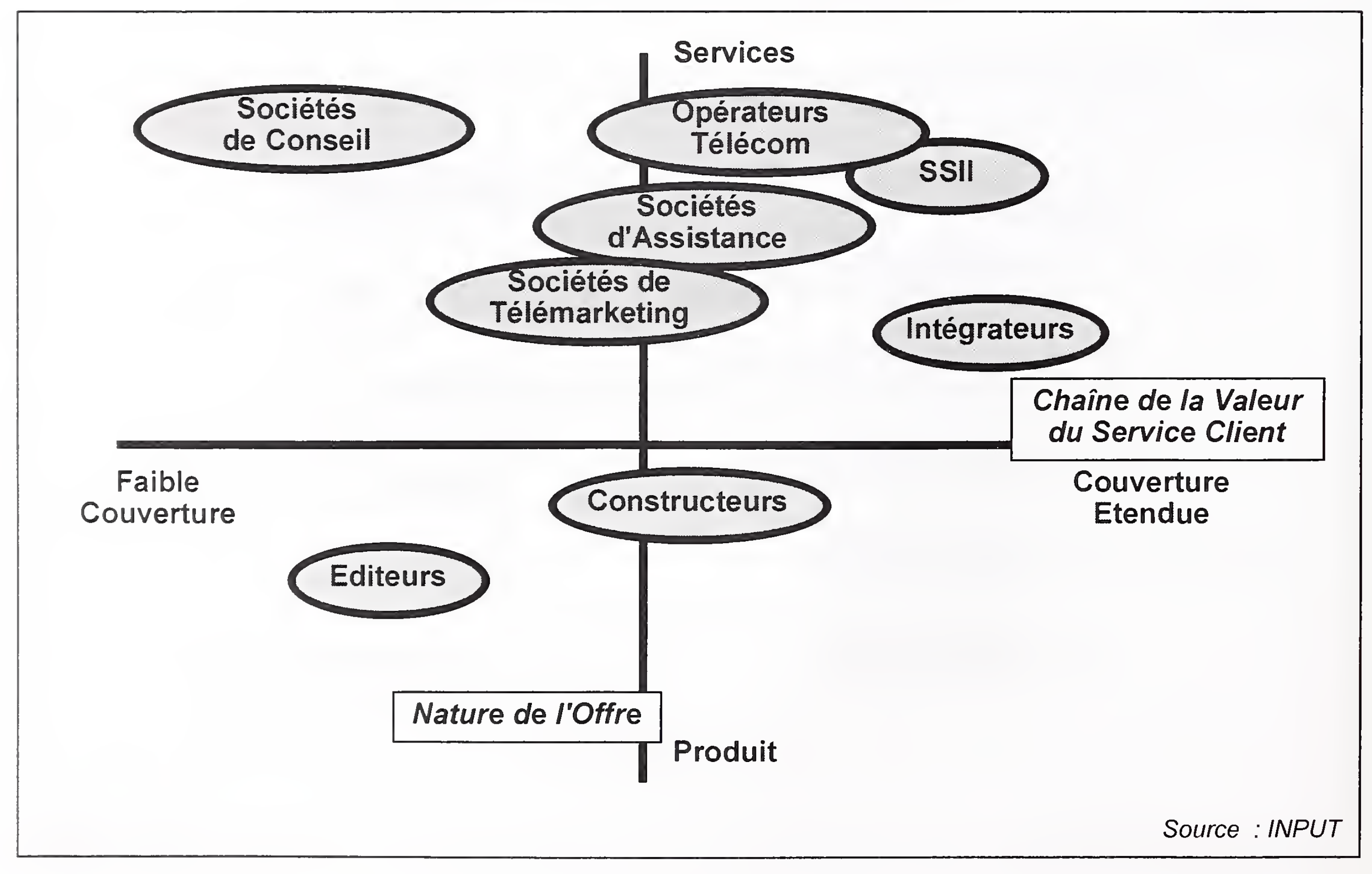
1. Mieux positionner les acteurs dans la dynamique du service client

La Figure VII-9 tente de replacer les grandes catégories de prestataires de services d'exploitation de centres d'appels dans la dynamique du service client et de la gestion de la relation client (« customer care »).

Les fonctions autour de la gestion de la relation client dans laquelle s'intègre le centre d'appels en tant que solution « front office » requièrent de plus en plus une très forte intégration avec les autres modules de gestion de « back office » de l'entreprise (marketing, vente, comptabilité, finance, logistique, etc.).

Figure VII-9

Positionnement des catégories d'acteurs du marché des centres d'appels - France, 1997



Tous les outils orientés vers le client, tels que les logiciels de gestion de bases de données marketing ou de ventes, doivent désormais être en étroite relation avec le système de production de l'entreprise. Les grands éditeurs de progiciels de gestion de type SAP, Oracle, Baan ou PeopleSoft ont bien compris cette évolution. Ils ouvrent désormais leurs progiciels vers des applications de « front office » proposées par Vantive, Clarify ou encore Scopus Technology.

2. Des positionnements à clarifier

La terminologie « solutions de centres d'appels » est reprise par tous les acteurs du marché et s'utilise pour dénommer toute une panoplie de fonctions pourtant bien distinctes les unes des autres - allant de l'intégration de systèmes à l'externalisation de missions de télémarketing en passant par la fourniture d'ACDs ou la mise en oeuvre de solutions CTI.

Même lorsque l'accent est mis expressément sur les prestataires de services d'exploitation, la confusion persiste quant à leur domaine de compétences et leur apport dans la chaîne de la valeur du service client. Ainsi, les sociétés de télémarketing ont souvent tendance à réduire la mission du centre d'appels à des fonctions purement marketing et commerciales et à se positionner comme des offreurs de solutions complètes. Qu'en est-il alors de l'assistance technique, des services d'information client ou encore du support de services internes aux entreprises pour lesquels le centre d'appels devient une interface vitale ?

L'enjeu réside bien aujourd'hui dans :

- La détermination d'un positionnement clair et précis de la part des prestataires de services sur la chaîne de la valeur du service client dans laquelle s'intègre le centre d'appels,

- La mise en avant de compétences métier soit au niveau des missions prises en charges par le centre d'appels soit selon les secteurs d'activité couverts.

Le Tableau VII-3 présente une liste, non exhaustive, de prestataires proposant des services d'exploitation de centres d'appels et/ou des solutions applicatives associées

Tableau VII-4

Positionnement des principaux acteurs du marché des services d'exploitation liés aux centres d'appels – France, 1997 (1)

Prestataires	Réception Transfert d'Appels	Traitement des Appels	Help-Desk Assistance Technique	Télé-marketing Télévente	Réclama-tions	Services d'Informa-tion Client	Customer Care	Design Installation Intégration	Exploitation	Héberge-ment	Ressources Humaines	Logiciel
Adecco											✓	
Alcatel								✓	✓			✓
Andersen Consulting						✓	✓	✓	✓			✓
Apogée								✓	✓			✓
ARM								✓				✓
Aspect								✓				✓
Astea International												✓
AT&T Solutions							✓	✓	✓	✓		✓
Atos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		
Axiom Software												✓
Belgacom	✓	✓				✓				✓		
BT	✓	✓				✓				✓		
Bull			✓				✓	✓	✓			
Cap Gemini	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓
CBC Développement												✓
Ceritex	✓	✓	✓		✓			✓		✓		
Clarify												✓
Computer Associates												✓
CS Télécom								✓	✓			✓
Datapoint								✓				✓
Devotech								✓				✓
Europ Assistance	✓	✓	✓			✓				✓		
France Télécom	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		

Liste non exhaustive

Source : INPUT

Tableau VII-4

Positionnement des principaux acteurs du marché des services d'exploitation liés aux centres d'appels – France, 1997 (2)

Prestataires	Réception Transfert d'Appels	Traitement des Appels	Help-Desk Assistance Technique	Télé-marketing Télévente	Réclama-tions	Services d'Informa-tion Client	Customer Care	Design Installation Intégration	Exploitation	Héberge-ment	Ressources Humaines	Logiciel
IBM	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓
Inference												✓
InterMutuel Assistance	✓	✓	✓			✓				✓		
Kelly Services											✓	
Lucent Technologies								✓				✓
Manpower											✓	
Matra								✓	✓			✓
Matrixx	✓	✓		✓		✓				✓		
Mondial Assistance	✓	✓	✓			✓				✓		
NCR			✓				✓	✓	✓	✓		
Phonecom				✓								
Phonepermanence	✓	✓		✓						✓		
Pronytel												
Remedy												✓
Scopus Technology												✓
Sema Group	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓
SG2	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓		
SVP - IPA	✓	✓	✓			✓				✓		
Teleperformance	✓	✓		✓						✓		
Teletech	✓	✓	✓					✓	✓	✓		
Utopia Technology												✓
Vantive												✓

Liste non exhaustive

Source : INPUT

(page blanche)

Questionnaire

Le questionnaire suivant a pour objectif de déterminer les principaux besoins et enjeux à court terme concernant l'exploitation des Centres d'Appel. Ce questionnaire a été complété par les directeurs de Service Client, les responsables du Marketing et des Ventes et/ou les responsables Informatiques directement impliqués dans l'exploitation de Centres d'Appel.

Il tente de découvrir les principaux enjeux, objectifs et intérêts des banques, des assurances, des sociétés de distribution, des sociétés de services à vocation publique, des sociétés de transport ainsi que des sociétés de télécommunications lors de l'implémentation et l'exploitation de leur(s) Centre(s) d'Appels.

L'analyse des questionnaires fait d'un rapport qui sera adressé aux prestataires clients de la recherche d'INPUT. Tous les interviewés recevront le résumé de l'étude ainsi qu'un Guide d'Offres présentant les produits et services des prestataires partenaires de la recherche d'INPUT sur les Centres d'Appels.

SECTION A - Usage Actuel des Centres d'Appels

1. Votre société utilise-t-elle actuellement un centre d'appels interne ou un centre d'appels externe ? *(cerclez)*

a) Interne Oui/Non b) Externe Oui/Non

Enquêteur - si Oui à a) - ALLEZ à la Question 2
Enquêteur - si Non à a) mais Oui à b) - ALLEZ à la Question 4

2. Combien de centres d'appels internes votre société a-t-elle ? ________

3. Pouvez-vous nous donner quelques détails sur l'infrastructure informatique et télécom supportant l'exploitation de votre centre d'appels interne ?

Matériel (marque/modèle) : ____________________

Système d'Exploitation : ____________________

Equipements Télécom. : ____________________

Logiciel de Centre d'Appels (Editeur/Produit) : ____________________

Base de Données : ____________________

Autres Applications : ____________________

4. Actuellement, quelle proportion de votre activité liée à l'exploitation du centre d'appels est réalisée en externe ? ________%

5. Parmi les applications suivantes, quelles sont celles prises en charge en interne et celles prises en charges en externe ? Pour celles réalisées en externe, à qui faites-vous appels ? *(cochez et citez le nom du prestataire)*

	Utilisation	Interne	Externe	Prestataire Externe Utilisé *(citez)*
a) Surcharge/Débordement	☐	☐	☐	------------------------
b) Collecte/Traitement des Appelss	☐	☐	☐	------------------------
c) Réception/Transfert des Appelss	☐	☐	☐	------------------------
d) Support d'Autres Services Internes	☐	☐	☐	------------------------
e) Relance/Recouvrement de Créances	☐	☐	☐	------------------------
f) Services de Réclamation	☐	☐	☐	------------------------
g) Télémarketing	☐	☐	☐	------------------------
h) Télévente/Vente	☐	☐	☐	------------------------
i) Services d'Information Clients	☐	☐	☐	------------------------
j) Fourniture Complète de Services de Centre d'Appels	☐	☐	☐	------------------------
k) Autre *(précisez)*				
---	☐	☐	☐	------------------------
---	☐	☐	☐	------------------------
---	☐	☐	☐	------------------------
---	☐	☐	☐	------------------------

(Enquêteur - N'utilisez les thèmes suivants que pour stimuler la réponse concernant la catégorie de prestataires utilisée et faites tourner les thèmes : *constructeur, prestataire d'infogérance, intégrateur, société de conseil, fournisseur de services d'exploitation de centres d'appels, opérateur de télécommunications, éditeur de logiciels, société de télémarketing, société d'assistance, etc.)*

6. Pourquoi certaines activités sont-elles confiées à une(des) société(s) externe(s) ?

____

____

7. Où est localisé votre centre d'appels ? *(cerclez)*

a) Dans votre région ☐

b) Dans votre pays ☐

c) A l'étranger ☐

Pour l'étranger, pouvez-vous préciser :

- Dans quel pays ? ....

- Etes-vous satisfait du choix de cette localisation ?

____

____

8. Combien de personnes sont employées au sein de votre centre d'appels ?

Equivalent plein temps (8 heures/jour)	______	dont externe (%)	______
Equivalent mi-temps (4 heures/jour)	______	dont externe (%)	______
Total	______	dont externe (%)	______

9. a) Combien dépensez-vous en interne par an pour votre centre d'appels ? ________ MF/an

b) Pouvez-vous estimer la proportion dédiée aux :

Matériel :	_______%
Produits Logiciels :	_______%
Télécommunications :	_______%
Services d'Exploitation Interne :	_______%

Total	100%

SECTION B - Satisfaction avec votre Centre d'Appels Actuel

Satisfaction vis-à-vis des Services d'Exploitation de votre Centre d'Appels

10. Quels sont les points que vous appréciez et n'appréciez pas en ce qui concerne la fourniture actuelle de services relatifs à l'exploitation interne et/ou externe de votre centre d'appels ?

Apprécie	N'apprécie pas
a) Services internes : -------------------------------	a) Services internes : -------------------------------
--	--
--	--
--	--
b) Services externes : ------------------------------	b) Services externes : ------------------------------
--	--
--	--
--	--

11. Comment ces services pourraient-ils être améliorés ?

a) Services internes :

____

____

____

____

b) Services externes :

____

____

____

____

12. En ce qui concerne les thèmes suivants relatifs à l'exploitation interne et/ou externe de votre centre d'appels, évaluez leur niveau d'importance et votre satisfaction vis-à-vis de leur mise en oeuvre ? *(évaluez sur une échelle de 1 à 5 où 1 = peu important/satisfait et 5 = très important/satisfait)* Ne répondez qu'aux thèmes qui vous semblent pertinents

Note pour l'enquêteur : Changez l'ordre des thèmes d'un entretien à l'autre

	Services Internes		Services Externes	
	Importance	Satisfaction	Importance	Satisfaction
a) Ensemble des Services	_____	_____	_____	_____
b) Taille/Calibre du Centre d'Exploitation	_____	_____	_____	_____
c) Logiciel de Centre d'Appels	_____	_____	_____	_____
d) Interface des Applications	_____	_____	_____	_____
e) Compétences du Personnel	_____	_____	_____	_____
f) Flexibilité	_____	_____	_____	_____
g) Réactivité	_____	_____	_____	_____
h) Capacité à Gérer du Personnel à Distance	_____	_____	_____	_____
i) Interface Client	_____	_____	_____	_____
j) Compétences Multi-Langues	_____	_____	_____	_____
k) Horaires Etendus - 24h/24	_____	_____	_____	_____
l) Couverture Géographique	_____	_____	_____	_____
m) Autre *(précisez)*				
--	_____	_____	_____	_____
--	_____	_____	_____	_____
--	_____	_____	_____	_____

13. Pouvez-vous évaluer l'importance de chacun des bénéfices suivants auxquels votre centre d'appels interne peut répondre ? Pouvez-vous aussi estimer leur niveau de réalisation ? *(évaluez les deux critères sur une échelle de 1 à 5 où 1 = peu important/faible niveau d'accomplissement des objectifs et 5 = très important/objectifs complètement atteints)*

Note pour l'enquêteur : Changez l'ordre des thèmes d'un entretien à l'autre

	Importance des Bénéfices	Niveau d'Accomplissement des Bénéfices
Augmenter les Ventes		
Optimiser les Coûts du Marketing et des Ventes		
Améliorer la Satisfaction des Clients		
Mieux Gérer le Traitement de la Facturation et des Commandes		
Comprendre les Besoins et les Demandes des Clients		
Développer la Fidélisation des Clients		
Créer de Nouveaux Services et/ou Produits		
Obtenir un Avantage Concurrentiel Décisif		
Autre *(précisez)*		

Satisfaction avec les Produits Logiciels de votre Centre d'Appels

14. Quels sont les points que vous appréciez et n'appréciez pas en ce qui concerne le(s) produit(s) logiciel(s) actuel(s) utilisé(s) dans le cadre de l'exploitation de votre centre d'appels ?

Apprécie	N'apprécie pas
--	--
--	--
--	--
--	--

15. En ce qui concerne les thèmes suivants relatifs aux produits logiciels utilisés dans le cadre de l'exploitation de votre centre d'appels, évaluez leur niveau d'importance et votre satisfaction vis-à-vis de leur mise en oeuvre ? *(évaluez sur une échelle de 1 à 5 où 1 = peu important/satisfait et 5 = très important/satisfait)*

Caractéristique(s) du(des) Produit(s)	Importance	Satisfaction
Ensemble du Produit	________	________
1) Modularité	________	________
2) Facilité d'Intégration	________	________
3) Fonctions de Reporting/Supervision	________	________
4) Capacités d'Accès à Distance	________	________
5) Autre *(précisez)*		
______________________________	________	________
______________________________	________	________

SECTION C - Développement Futur de votre Centre d'Appels

16. En ce qui concerne la fourniture de services de centre d'appels, quels sont les principaux enjeux auxquels fait face votre société ?

____

____

____

17. Les moyens dont vous disposez actuellement pour exploiter votre centre d'appels sont-ils adaptés pour supporter les futurs besoins concernant votre activité ? *(évaluez votre satisfaction concernant leur niveau d'adaptation par rapport aux besoins futurs sur une échelle de 1 à 5 où 1 = peu satisfaisant et 5 = très satisfaisant)* ________

17. Dans quelle mesure avez-vous besoin de : *(évaluez votre besoin sur une échelle de 1 à 5 où 1= faible besoin/intention et 5 = besoin/intention élevée)*

a) Augmenter votre utilisation des centres d'appels dans les 2 prochaines années ________

b) Remplacer votre(vos) centre(s) d'appels actuel(s) ________

c) Remplacer votre(vos) logiciel(s) de centre d'appels actuel(s) ________

d) Parvenir à une plus forte intégration entre le(les) logiciel(s) de centre d'appels et les autres applications existantes ________

19. Parmi les applications suivantes, quelles sont celles que vous espérez développer dans le futur ? Pensez-vous les externaliser au cours des 2 prochaines années ? *(cochez)*

Application	Espère Développer	En Interne	En Externe
a) Surcharge/Débordement	☐	☐	☐
b) Collecte/Traitement des Appelss	☐	☐	☐
c) Réception/Transfert des Appelss	☐	☐	☐
d) Support d'Autres Services Internes	☐	☐	☐
e) Relance/Recouvrement de Créances	☐	☐	☐
f) Services de Réclamation	☐	☐	☐
g) Télémarketing	☐	☐	☐
h) Télévente/Vente	☐	☐	☐
i) Services d'Information Clients	☐	☐	☐
j) Fourniture de Services de Centre d'Appels	☐	☐	☐
k) Autre *(précisez)*			
--	☐	☐	☐
--	☐	☐	☐
--	☐	☐	☐
--	☐	☐	☐

20. Quel impact l'utilisation de centre(s) d'appels aura-t-il sur votre système d'information actuel ? *(notamment sur les applications liées aux technologies de l'information)*

____

____

____

21. Parmi les thèmes suivants, quels sont ceux que vous avez l'intention d'implémenter d'ici 1 à 3 ans ?

Note pour l'enquêteur : Changez l'ordre des thèmes d'un entretien à l'autre

	Déjà Implémenté	Implémenter a d'ici 1 an	Implémenter a dans 2 ou 3 ans
CTI (Computer Telephony Integration)			
ACD (Automated Call Distributor)			
IVR (Interactive Voice Response)			
CBR Systems (Case-Based Reasoning)			
Systèmes Expert			
Forums en Ligne			
Services Internet			
Services Intranet			
Serveurs Web			
Systèmes de Datawarehousing			
Systèmes de Data/Text Mining			
Traitement Electronique des Liquidités			
Traitement des Cartes de Crédit			
Vidéo / Multimédia			
Autre *(précisez)*			

SECTION D - Externalisation & Processus d'Achat

Produits Logiciels pour Centre d'Appels

22. Quels sont/seraient vos principaux critères de sélection d'un produit logiciel pour centre d'appels ?

____

____

23. Selon vous, quels sont les produits logiciels pour centre d'appels les plus à même d'être évalués actuellement par votre société ?

____

____

24. Connaissez-vous les éditeurs de logiciels pour centre d'appels suivants ? Pensez-vous que les produits de chacun de ces éditeurs soient adaptés aux besoins de votre organisation ? *(indiquez si vous les utilisez ou non et évaluez leurs compétences sur une échelle de 1 à 5 où 1 = peu compétent et 5 = très compétent)*

Note pour l'enquêteur : Faites tourner les noms de prestataires d'un entretien sur l'autre

	Utilise ou a Utilisé O/N	Connait de Nom Uniquement O/N	Evaluation des Compétences (1-5)
Aspect Telecommunications			
Astea International			
Clarify			
Computer Associates			
Genesys			
Inference			
Remedy			
Scopus Technology			
Utopia Partners			
Vantive			
Autre *(précisez)*			

Exploitation du Centre d'Appels

Enquêteur - si la réponse à la question 1 était « oui », passez les questions 25 à 30 sinon allez à la question 32

25. De quel type de support externe votre société a-t-elle besoin pour l'assister dans son utilisation et son exploitation du centre d'appels ?

____

____

26. Pour chacun des services suivants, quels sont ceux pour lesquels vous avez besoin d'un support externe ? *(évaluez votre besoin sur une échelle de 1 à 5 où 1 = aucun besoin et 5 = besoin élevé)*

a) Conseil pour vous aider dans votre réflexion stratégique et le design de votre centre d'appels _____

b) Services d'implémentation pour vous assister dans le développement de votre centre d'appels _____

c) Services d'exploitation pour la fourniture, à votre place, de services de centre d'appels _____

d) Intégration de vos applications existantes avec le(s) logiciel(s) de centre d'appels _____

e) Autre *(précisez)*

-- ____

-- ____

27. Combien dépensez-vous en externe par an pour votre centre d'appels ? ________MF/an

28. a) Quelle proportion de vos activités actuelles liées à votre centre d'appels pensez-vous externaliser d'ici 2 ans ? ________ %

b) Pourquoi ?

____

____

29. En ce qui concerne les prestataires de services de centre d'appels, quel est/serait votre principal critère de sélection lors du recours à l'un d'entre eux ?

____

____

30. Selon vous, quels sont les prestataires de services de centre d'appels les plus à même d'être évalués actuellement par votre société ?

____

____

31. Parmi les prestataires de services suivants, quels sont ceux que vous pensez être les mieux positionnés pour exploiter votre centre d'appels ou vous fournir des services autour des centres d'appels ? *(indiquez si vous les utilisez ou non et évaluez leurs compétences sur une échelle de 1 à 5 où 1 = peu compétent et 5 = très compétent)*

Note pour l'enquêteur : Faites tourner les noms de prestataires d'un entretien sur l'autre

	Utilise ou a Utilisé O/N	Connait de Nom O/N	Evaluation des Compétences (1-5)
Alcatel Telecom			
Andersen			
Atos (Axime-Sligos)			
AT&T Solutions			
Cap Gemini			
EDS			
CS Telecom			
Digital			
France Telecom			
Hewlett-Packard			
IBM			
Mondial Assistance			
Phonepermanence			
Sema Group			
SG2			
SVP			
Autre *(précisez)*			

SECTION E - Indicateurs de Performance des Centres d'Appels

32. Utilisez-vous actuellement des indicateurs de performance pour évaluer l'efficacité de votre centre d'appels ? Si oui, quels sont-ils ? *(évaluez les indicateurs dans l'unité appropriée - nombre d'appelss, minutes, etc.)*

Note pour l'enquêteur : Faites tourner les indicateurs d'un entretien sur l'autre

	Fourniture de Services Internes	Fourniture de Services Externes
Volume des appelss entrants - Taux par jour - Taux par personne		
Volume des appelss sortants - Taux par jour - Taux par personne		
% d'appelss transférés/outsourcés		
Temps moyen alloué par appels		
Temps moyen de réponse		
Coût moyen par appels		
Autre *(précisez)*		

Merci beaucoup de votre participation à cette enquête

INPUT vous adressera en retour un document complet comprenant le résumé de l'étude et le Guide d'Offres présentant les offres de services d'exploitation de centres d'appels des prestataires clients de la recherche d'INPUT.